

ЭЛЕМЕНТЫ ВЛАСТИ

ТЕРРИ БЭКОН

·РЕПУТАЦИЯ·

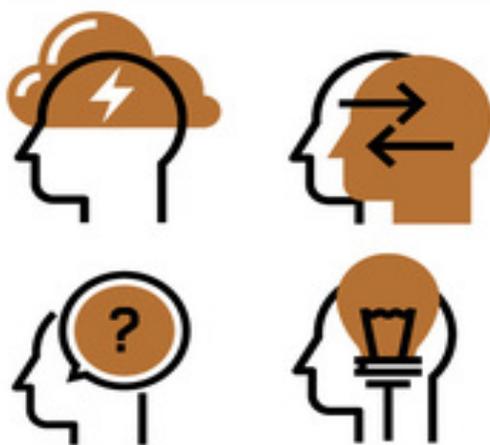


Знания



В·И·Р·Т·У·С·К·А
И·С·Т·О·Р·И·Я

ЗНАКОМСТВА



ХАРАКТЕР

УРОКИ ЛИДЕРСТВА И ВЛИЯНИЯ

ЭЛЕМЕНТЫ ВЛАСТИ

ТЕРРИ БЭКОН

·РЕПУТАЦИЯ·



Знания



Я
И
С
Т
О
Р
И
Я
И
С
Т
О
Р
И
Я
И
С
Т
О
Р
И
Я

ЗНАКОМСТВА



ХАРАКТЕР

УРОКИ ЛИДЕРСТВА И ВЛИЯНИЯ

Терри Бэкон

**Элементы власти: уроки
лидерства и влияния**

Terry R. Bacon
The Elements of Power
Lessons on Leadership and Influence

AMACOM

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION

New York • Atlanta • Brussels • Chicago • Mexico City • San Francisco • Shanghai • Tokyo • Toronto • Washington, D.C.

Издано с разрешения AMACOM, a division of the American Management Association, International

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

Elements of Power. Lessons on Leadership and Influence

© Terry R. Bacon, 2011 Published by AMACOM, a division of American Management Association, International, New York. All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Власть, влияние и политика в организациях

Джеффри Pfeffer

Эффективный руководитель

Питер Друкер

Искусство быть хорошим руководителем

Роберт Саттон

Предисловие

Двадцать пять лет назад британский поп-дуэт Tears for Fears записал свой хит Everybody Wants to Rule the World («Все хотят править миром»). Я вспомнил об этой песне пять лет спустя, когда старший менеджер по персоналу одного подразделения General Electric попросила меня разработать программу обучения эффективному влиянию. Ей казалось, что сотрудники, за которых она отвечала, не могли осуществлять должное вертикальное и горизонтальное влияние в организации, а в работе с клиентами не были столь настойчивыми и убедительными, как требовалось. «Многим из них не хватает активности и умения четко формулировать и выражать свои мысли, – сказала менеджер. – Они не понимают аудиторию. Все, чем занимаются наши сотрудники, – рассказывают покупателям о продуктах и услугах компании. Придется сократить слишком многих новичков, если мы не научим их использовать власть и влияние».

После нашего разговора я провел несколько месяцев в университетских библиотеках, изучая все, что мог найти на тему власти и влияния в организациях. Несмотря на обширность и информативность прочитанного материала, мне так и не удалось найти общего рецепта, как добиться власти, достаточной, чтобы эффективно воздействовать на людей. Я искал модель власти, способную описать любой уровень влияния и годную для всех – от уличных попрошайек до диктаторов, от приятелей, помогающих друг другу, до коллег, работающих в одной команде, от тренеров по легкой атлетике до коучей для CEO^[1], от почтальонов до топ-менеджеров. Как бизнес-консультант я в первую очередь интересовался тем, как используют власть и влияние в сфере труда, однако быстро обнаружил существование многочисленных параллелей с миром политики и управления государством, с армией, церковью, СМИ, общественными организациями и семейными отношениями. Действительно, проявления власти в политике, некоммерческих организациях и компаниях практически не различаются, поэтому бизнесмены могут многое узнать о ней, изучая другие сферы деятельности.

Отчаявшись найти в литературе всеобъемлющую модель власти и влияния, я сконструировал новую, собрав ее из идей, почерпнутых мною в существующих исследованиях, из собственного опыта, накопленного в бизнесе, и из наблюдений за другими людьми во время работы. Модель легла в основу «Обзора эффективности влияния» (Survey of Influence Effectiveness, далее SIE), опубликованного в 1990 году. Сегодня SIE доступен на сайте www.kornferry.com. Последующие психометрические исследования доказали надежность данной модели, а также точность измерения власти и влияния с ее помощью. На протяжении последних 20 лет мы использовали SIE, чтобы оценить власть и эффективность влияния десятков тысяч бизнесменов по всему миру. Собранные данные предоставили нам уникальную возможность понять способы, которыми люди добиваются власти и используют ее, чтобы воздействовать на окружающих и вести их за собой. Результаты одних исследований представлены в данной книге, итоги других выложены на сайтах: www.terryrbacon.com и www.theelementsofpower.com. Все эти материалы служат одной цели – научить представителей бизнеса и других сфер деятельности тому, как получить большую власть и стать более влиятельной фигурой.

Не соглашусь с Tears for Fears, что все хотят править миром. Разумеется, *не все*. Ведь не все страдают манией величия. Но среди деловых людей я не встречал ни одного, кто не хотел бы оставить след после себя. Никто не желает быть безвластным. Люди стремятся убеждать и менять мнение окружающих, хотят, чтобы их идеи слышали и воплотили в жизнь, чтобы потребители пользовались их продуктами или решениями, хотят знать, что изменили жизнь или бизнес своих клиентов к лучшему. Одним словом, все мечтают быть влиятельными. Однако, как показывает книга, нельзя стать реально влиятельной фигурой, не понимая, из чего складывается власть, и не построив для нее достаточно крепкий фундамент. Без власти не существует ни влияния, ни лидерства.

Благодарности

Многие помогли мне в создании книги, и я глубоко признателен всем за их вклад. В первую очередь я хочу поблагодарить за помощь

своих коллег из Korn/Ferry International. Брюс Спининг участвовал в исследовательском проекте на разных его этапах. Джои Мейсак управляла базой данных SIE и создавала программы для извлечения и анализа информации. Шери Лайтенберг вычитывала рукопись и уберегала меня от серьезных ошибок. Сьюзан Кунерт организовывала мое рабочее время, ассистировала мне в исследованиях и организации проекта, а Дэвид Гулд создавал рисунки и графики, которые появились на страницах книги. Огромное спасибо всем этим замечательным людям.

Нэнси Этвуд, Марианн Биллингтон, Мартин Моллер, Кэролин Арчулета и Лори Восс читали фрагменты рукописи и предлагали очень полезные замечания по поводу моих идей и их изложения. Кен Демойз и Гуангронг Дай помогали мне с тестом для самооценки источников власти. Их экспертное мнение существенно улучшило тест. В заключение я хочу поблагодарить Кевина Кэшмана за его идеи и предложения, особенно для главы 5. Присущие Кевину великодушие и умение дать ценный совет создали ему репутацию одного из лучших в мире специалистов в области лидерства.

Я признателен Донне Стюарт за ее межкультурные исследования и аналитические работы. Полученные Донной результаты оказались бесценными при осмыслении применения выводов SIE к разным культурам. Среди многочисленных талантов Донны следует назвать любознательность и упорство, которые делают ее замечательным ученым. Моя искренняя благодарность доктору Мэрили Уайт, другу и профессору истории искусства, чей опыт был весьма полезен в изучении путей познания. Мало кто так способствовал созданию книги, как доктор Джоэл Джонс, который внимательно прочел всю рукопись и предложил серьезные комментарии и советы. Наши дискуссии о власти, влиянии и лидерстве были весьма плодотворными. Время от времени встречаешь кого-то, чья поддержка помогает привести мысли в порядок, и Джоэл был для меня как раз таким человеком.

Я благодарен Эллен Кадин – моему постоянному редактору, с которой мы давно сотрудничаем в Американской ассоциации менеджмента, а также всем ее сотрудникам, способствовавшим выходу книги в свет.

Я также хотел бы поблагодарить свою жену Дебру за бесконечное терпение и поддержку на протяжении долгого процесса написания книги. Она как никто другой знает, что мозг писателя никогда не перестает работать, что для него совершенно нормально вскочить с кровати в три часа ночи и сесть за письменный стол. Для меня Дебра – родственная душа, источник вдохновения, и я счастлив, что она мой товарищ на жизненном пути.

Названия компаний

На протяжении всей книги читатели будут часто встречать ссылки на компании Lore, Lore International Institute, Korn/Ferry International и Lominger. Korn/Ferry International – головная организация, начинавшая как агентство по подбору руководящего персонала и превратившаяся за счет внутреннего роста и приобретения активов в крупную компанию по оказанию консалтинговых услуг в области лидерства и развития таланта. В ноябре 2008 года Korn/Ferry International приобрела компанию Lore International Institute, а за несколько лет до этого – Lominger. Сегодня все мы являемся частью Korn/Ferry, но, поскольку ранние работы были сделаны под старым названием компании, я использую его ради корректности.

Глобальное исследование власти и влияния

На протяжении всей книги читатели встретят ссылки на глобальное исследование власти и влияния, которое я начал в 1990-е годы еще в Lore и которое продолжается по сей день. Исследование базируется на оценке по шкале 360 градусов, запатентованной Lore, и «Обзоре эффективности влияния». В течение последних 20 лет наша база данных увеличилась более чем на 64 000 субъектов и 300 000 респондентов. Теперь я и мои коллеги имеем возможность знакомиться с новыми источниками власти, узнавать, как часто и насколько эффективно люди используют различные техники влияния, в какой мере эти приемы подходят разным культурам и насколько наши респонденты квалифицированы в 28 областях лидерства и эффективности влияния. Глобальность исследования

позволяет выявить различия в использовании власти и влияния в 45 странах.

Введение

Что наделяет людей властью? Откуда берется власть?

Любому человеку, будь то рядовой сотрудник, квалифицированный специалист, руководитель отдела, менеджер среднего звена, топ-менеджер или CEO, придется завоевывать власть, достаточную, чтобы убеждать, добиваться согласия и поддержки окружающих и стимулировать сотрудничество. В противном случае эффективно выполнять свою работу не удастся. Неоспоримый факт заключается в том, что те, кому не хватает власти, практически не способны влиять на других. Люди же, обладающие властью и умеющие эффективно ее использовать, становятся влиятельными лицами. У них все получается. Они меняют ситуацию к лучшему. В мире в целом отдельные люди или группы людей накапливают власть, чтобы влиять на общественные тенденции, менять мнения, творить историю, создавать или разрушать глобальные явления, включая общественные движения и нации. В мире бизнеса влиятельные руководители используют власть, чтобы вести за собой и мотивировать своих сотрудников, формировать высокорезультативные команды, управлять проектами, выступать с новыми инициативами, развивать новые предприятия, использовать творческую энергию людей и вести организации к успешному завершению их миссий. Если вы хотите перемен, то вам придется создать несколько сильных источников власти.

Заманчиво предположить, будто все, что необходимо лидеру, дано ему силой занимаемой должности и что официального авторитета как неотъемлемого элемента руководящего статуса вполне достаточно для успеха. Однако беглый взгляд на любую организацию покажет, что одни руководители и менеджеры гораздо более влиятельны, чем другие, равные им по положению. Так, Билл Гейтс, будучи CEO компании Microsoft, обладал гораздо большим влиянием, чем многие топ-менеджеры в своих сферах деятельности. Одни руководители более авторитетны, известны публике и уважаемы. Влияние некоторых, например Гейтса, Уоррена Баффета и Ричарда Брэнсона, распространяется далеко за пределы их организаций. В то же время известны менеджеры среднего звена, пользующиеся благосклонностью CEO и считающиеся восходящими звездами. Но есть и руководители, которые не могут похвастаться влиятельностью, несмотря на занимаемую высокую должность

и официальные полномочия, которыми она их наделяет. Более того, лидерство, основанное исключительно на статусных элементах, сегодня уже понятие из прошлого. Если раньше лидер был боссом, то сегодня он должен стать партнером своих сотрудников. В наши дни нельзя руководить, опираясь исключительно на власть.

Одни лидеры умеют вдохновлять и мотивировать, обладают способностью увлекать большие группы людей на новые направления. Другие с трудом завоевывают сторонников и никогда не смогут руководить в реальности столь же успешно, как в своих мечтах. Мы можем объяснять данное различие квалификацией, ситуацией или просто удачей. Однако в таком объяснении отсутствует важная деталь: современное эффективное руководство и управление есть функция влияния и не имеет ничего общего с административно-командной системой, тогда как влияние – функция власти. Все просто: чем большей властью вы обладаете, тем больше влияния оказываете, а чем влиятельнее становитесь, тем сильнее воздействуете и на свою организацию, и на окружающий мир. Официальный авторитет, которым наделяет человека руководящая должность, – один из источников власти, хотя и не единственный. Более того, он даже не самый важный.

Что делает менеджера, лидера или руководителя могущественным? Собственно говоря, что вообще делает человека могущественным? Как лидеры закладывают фундамент своей власти? Как используют его? И что может разрушить этот фундамент? Перечисленные вопросы важны не только в бизнесе, но и в повседневной жизни. Люди одержимы властью с незапамятных времен, что вполне понятно с учетом ее огромной роли в мировой истории, деятельности организаций и обычной жизни. Изучению власти посвящено множество художественных произведений, среди которых «Илиада» Гомера, «Повелитель мух» Уильяма Голдинга, «Скотный двор» Джорджа Оруэлла, «Осень патриарха» Габриэля Гарсиа Маркеса и «Вся королевская рать» Роберта Пена Уоррена. Развращающее воздействие власти на человека было одной из основных тем в творчестве Шекспира (например, «Антоний и Клеопатра», «Король Лир», «Гамлет», «Отелло», «Ричард III», но особенно «Макбет»). Власть была предметом неугасающего интереса многих психологов (Зигмунда Фрейда, Карла Юнга, Альфреда Адлера и Дэвида

Маккелланда), философов (Никколо Макиавелли, Мишеля Фуко, Фридриха Ницше, Карла Маркса, Стивена Льюкса и Элвина Тоффлера), а также авторов книг по бизнесу (Мэри Паркер Фоллетт, Лилиан Гилбрет, Роберта Гринлифа, Дугласа Макгрегора, Джона Коттера, Гари Юкла, Уоррена Бенниса, Роберта Веккио и Питера Друкера).

В задачи книги не входило перечисление всех, кто писал о власти, но с моей стороны было бы серьезным упущением не отметить итоги размышлений на данную тему столь многих умов. На протяжении веков проблема власти привлекала внимание и была предметом споров и обсуждений. Видимо, лишь любви, смерти и Богу под силу так же завладеть воображением людей.

В наше время многие ученые исследуют роль власти в организациях, особенно в бизнесе, но в более прагматичном плане. Уже стала классической статья социальных психологов Джона Френч-мла. и Бертрама Рейвена «Основы социальной власти» (The Bases of Social Power)^{1}, опубликованная в 1959 году и посвященная личной и организационной власти. Авторы выявили пять источников власти (вознаграждение, принуждение, закон, эталон и экспертное мнение), а позже добавили шестой (информация). С тех пор многочисленные исследователи, проанализировав каждый из этих источников и эффекты власти, обнаружили дополнительные факторы, неизвестные Френчу и Рейвену. Модель власти и влияния, представленная в моей книге, базируется на современных исследованиях личной и организационной власти, а также на 20 новых научных работах, сделанных мною в Lore International Institute. Я уже писал, что передо мной стояла цель сформулировать всеобъемлющую модель власти и влияния, описывающую все их проявления в любой области. Мне хотелось дать людям инструмент усиления этической составляющей использования власти в мире бизнеса и других сферах жизни, чтобы они могли защититься от злоупотреблений ею. Книга сфокусирована на власти – на том, что это такое, как она возникает, как ее создают и используют, чтобы лидировать и влиять на окружающих.

Моя модель включает пять источников власти, которые соответствуют должности, занимаемой человеком, и его участию в работе организации. Это *роль, ресурсы, информация, связи*

и *репутация*. Кроме того, существуют пять источников власти, протекающих из личностных качеств человека: *знаний, экспрессивности, привлекательности, характера и взаимоотношений*, связанных с его прошлым или хорошим знанием людей, которых он пытается возглавить или оказать на них влияние. Наконец, есть один метаисточник власти – воля, – соотносящийся с известной концепцией силы воли. Я называю волю метаисточником, поскольку она усиливает остальные источники власти.

В этой книге представлено всестороннее и глубокое исследование источников власти. В главе 1 обсуждаются знания, навыки и способности человека. Благодаря знанию Билл Гейтс молниеносно вознесся на вершину своей индустрии, а Майя Энджелу стала одной из самых почитаемых в своей профессии. Гейтс демонстрирует силу сочетания технического знания и находчивости в бизнесе, а Энджелу – силу многогранности природы. Однако в этой главе есть и предостережение: рассказ о двух ученых, чья карьера пошла под откос из-за преждевременного объявления об открытии, оказавшемся ошибочным. Вот пример эффекта власти знания, когда человек заблуждается.

Глава 2 посвящена экспрессивности – силе речи, то есть умению говорить красиво и убедительно, четко произнося слова. Одаренные ораторы, такие как Уинстон Черчилль и Мартин Лютер Кинг, обладали особым даром завладеть умами слушателей и побуждать их к действию. И напротив, часто проявлявшаяся неспособность Джорджа Буша-мл. говорить ярко и аргументированно подорвала его президентскую власть (тогда как именно экспрессивность помогла преемнику занять этот высокий пост). Каждый приведенный мною пример доказывает, почему экспрессивность является одним из сильнейших возможных источников власти и почему никогда не поздно примкнуть к Toastmasters^[2].

В главе 3 исследуется власть, основанная на взаимоотношениях, то есть на продолжительности установленных связей и глубине понимания человека, которого вы пытаетесь вести за собой и на которого стараетесь воздействовать. Обычно речь идет о реальных взаимоотношениях (как правило, чем дольше знаешь человека, тем сильнее ваше влияние на него). Однако не следует пренебрегать и виртуальными связями – именно этот фактор

используют рекламные агентства, приглашая кинозвезд и знаменитых спортсменов представлять продукты своих клиентов. В этой главе вам встретится китайская актриса и продюсер, которая с помощью интернета создала прекрасную основу для личной власти, и вы узнаете, как можно использовать для аналогичных целей социальные сети.

Власть привлекательности, предмет главы 4, означает гораздо больше, чем сила физической красоты. Это, скорее, шарм, способность нравиться окружающим и одна из основ харизмы. Вы увидите, как умело воспользовались данным источником власти Брэд Питт и Анджелина Джоли, и поймете, почему для писательницы и политического комментатора Энн Коултер привлекательность обернулась потерей власти. В чем урок для лидеров бизнеса? Полезно, но не обязательно нравиться всем своим последователям, однако антагонизм с многочисленными потенциальными сторонниками наносит лидеру огромный вред.

В главе 5 рассматривается характер – последний, согласно моей модели, личностный источник власти. Это власть, основанная на восприятии другими людьми вашей честности, прямоты, мужества и других человеческих качеств. Элеонора Рузвельт построила блестящую карьеру благодаря силе своего характера, а вот карьеру Элиота Спитцера погубило его до смешного глупое поведение, обнажившее пагубный недостаток характера. Урок для лидеров бизнеса заключается в том, что характер значит намного больше, чем можно себе представить, и что правила распространяются на всех, независимо от статуса и общего доброго отношения к руководителю.

В главе 6 я начинаю исследовать организационную власть, акцентируя внимание на ее источниках, которые в большей степени (но не исключительно) обусловлены ролью человека в компании и его контролем над теми ее ресурсами, в которых нуждаются другие люди. Власть роли часто обуславливается прежними ролями, а власть над ресурсами существенно усиливается, когда имеется доступ к ресурсам за пределами организации. Мы увидим, как Индра Нуйи эффективно использует власть роли CEO в компании PepsiCo, а на примере диктаторского режима Николае Чаушеску в Румынии поймем, почему согласие народа имеет решающее значение в государственном управлении. Исследуя власть, предоставляемую

контролем над ресурсами, я объясню, в чем заключается сходство между моим другом детства Стивеном, коллекционировавшим разноцветные стеклянные шарики, и министром нефти Саудовской Аравии Али аль-Наими.

Глава 7 посвящена информации – источнику власти, который в XXI веке быстро меняет и бизнес, и жизнь. Мы встретимся с доктором Питером Проновостом, врачом, обладателем нескольких наград, который, используя научную информацию, преобразовал методы ведения послеоперационного периода. Мы познакомимся со звездой СМИ Фаридом Закарией, чей доступ к контролю над информацией дал ему фундамент для глобального воздействия на мнения людей.

В главе 8 обсуждается власть связей и знакомств, быстро развивающихся за счет сетевых технологий. Власть связей определяется не только тем, с кем вы знакомы и сколько «нужных» людей знаете, какими ресурсами они располагают, но и тем, в какой мере данные ресурсы доступны вам. Мы рассмотрим примеры Рама Эмануэля, бывшего главы администрации президента США, чья власть была усилена его связями, и бывшего вице-президента США Дика Чейни, чья власть была уничтожена не столько его уходом с занимаемого поста, сколько агрессивными речами и поведением. Кроме того, в главе описан современный лидер бизнеса, женщина, чьи обширные связи стали символом организационной власти.

Глава 9 подводит итоги обсуждения источников организационной власти и сосредоточивает внимание читателей на репутации. То, чем и насколько вы известны, может оказаться грандиозным источником власти и выйти за пределы вашей нынешней организации. В этой главе я расскажу, чему лидеры бизнеса могут научиться из неприглядной истории сенатора Джона Эдвардса и его жены Элизабет, с одной стороны, и из вдохновляющей истории лауреата Нобелевской премии мира Аун Сан Су Чжи, с другой. Мы столкнемся с одним из самых знаменитых инвесторов нашего времени – так называемым Оракулом из Омахи. Как усвоили многие разорившиеся бизнесмены, репутация подобна курсу акций на фондовой бирже талантов: когда он высок, вы получаете огромную власть, но достаточно малейшего проступка, чтобы все разрушить, а период восстановления может занять больше времени, чем есть в запасе.

В главе 10 обсуждаются упадок и быстротечность организационной власти. Власть не существует в вакууме. Организационная власть – это система динамических отношений отдельных людей, групп и подразделений. Она постоянно трансформируется, поскольку с течением времени работа выполняется, сотрудники приходят и уходят, меняются условия, люди приобретают или теряют свое влияние. Это напоминает гигантскую энергосистему с многочисленными станциями и линиями передач. Одни стремятся поддерживать статус-кво, другие – изменить его.

Глава 11 посвящена воле, которая исходит откуда-то из глубины души и способна усилить любой другой источник власти. Воля – весьма индивидуальный фактор, не связанный с культурой и социальными трендами. Воля возникает из ваших энергии и энтузиазма, надежд и обязательств, неугомонности и недовольства существующим положением. Эта власть рождается из жестко произнесенного «нет» и дерзко сказанного «да». Она опирается на вашу напористость, инициативность и творческие способности, на то, что вы готовы создать (а иногда – разрушить). Сила воли построена на мужестве и настойчивости, нежелании терпеть поражение, на неустанном поиске нового, большего. Она проистекает из присущих человеку подлинных лидерских качеств, и, возможно, ничто великое не было создано без этого личностного источника власти. Вашему вниманию будут предложены воодушевляющие примеры людей, начавших свой путь фактически с нуля и сотворивших постоянно развивающиеся предприятия исключительно благодаря силе воли.

Не существует такого понятия, как «большой талант», без огромной силы воли.

Оноре Де Бальзак

Книгу завершает глава 12 и тест для самооценки, который поможет читателям определить силу своих источников власти. Независимо от того, кто вы, какую должность занимаете и к какой организации принадлежите, вы можете создать несколько (если не большинство) собственных источников власти, усилить свои лидерские качества и способность влиять на людей. Если вы не входите в число тех немногих, кому предстоит стать СЕО крупной корпорации, то,

вероятно, никогда не сможете обладать властью Джека Уэлча, Билла Гейтса или Уоррена Баффета. Однако у каждого есть шанс стать могущественнее и влиятельнее, чем сейчас, и в своей компании, и за ее пределами.

Масштаб власти и ее относительный характер

О власти полезно думать как о батарее. В зависимости от сборки она может содержать разное число гальванических элементов, являющихся ее «источниками власти» и преобразующих химическую энергию в электроэнергию, измеряемую в вольтах. Чем выше напряжение батарейки, тем больше ее электродвижущая сила, а чем больше электродвижущая сила, тем мощнее батарейка. Так, устройство в 100 вольт мощнее такого в 1 вольт. Вот полезная метафора, чтобы объяснить, как действует власть у людей. Подобно батарейкам, содержащим разное число гальванических элементов, определяющих ее мощность, люди обладают разным числом источников власти. Чем больше власти у человека, тем больше он способен совершить (за счет своих лидерских качеств или влиятельности).

Сравните власть рядового в армии и помощника командира взвода, помощника командира взвода и командира роты и так вплоть до главнокомандующего. Каждый человек в этой цепочке званий обладает возрастающей властью и, командуя, может оказывать большее давление на подчиненных. В сущности, каждое следующее звено в данной цепи – это батарейка с увеличивающейся мощностью. Сравните бедствующего актера из Нью-Йорка, который в надежде на счастливый шанс устроился официантом, чтобы заработать на жизнь, и звездного Джорджа Клуни, обладателя многих премий, продюсера, режиссера и сценариста. Если Клуни захочет встретиться с другими влиятельными фигурами Голливуда, можно не сомневаться: они охотно примут его приглашение. Если он пожелает снять фильм, то легко заинтересует партнеров и найдет инвесторов. Для окружающих достаточно его участия в кинопроекте, чтобы с большой вероятностью гарантировать успех фильма. Власть Клуни

основана на профессиональном статусе и успехах (ему были присуждены премии Американской киноакадемии и дважды – «Золотой глобус»), на знании бизнеса и многочисленных связях с влиятельными персонами в Голливуде. О его интересной личности и привлекательной внешности даже не говорим. В области кинематографа Джорджа Клуни допустимо сравнить с мощной энергосистемой крупного города, тогда как несчастного актера – с батарейкой формата AA.

Однако, в отличие от Барака Обамы, Николя Саркози, Владимира Путина, Дэвида Кэмерона, Ангелы Меркель и Вэнь Цзябао (глав своих государств на момент написания книги), Клуни обладает относительно небольшой властью в сферах деятельности указанных политических лидеров. В своей же области он, безусловно, могущественнее этих людей, и данный факт затрагивает важный аспект власти. Власть относительна и зависит от сферы вашей деятельности. Масштабы моей власти зависят от личных связей в области профессиональных интересов. Обладая большой властью в собственной организации, я не имею никакого влияния в Nastro Azzurro (итальянской компании по производству пива) и множестве других предприятий, в которых никогда не работал и никого не знаю. Я, возможно, пользуюсь известностью, у меня обширные связи в профессиональном сообществе. От этого и зависит масштаб моей власти.

Подобно батарейкам, содержащим разное число гальванических элементов, определяющих ее мощность, люди обладают разным числом источников власти. Чем больше власти у человека, тем больше он способен совершить (за счет своих лидерских качеств или влиятельности).

У каждого из нас есть 11 источников власти (пять *личностных*, пять *организационных* и один *метаисточник*, известный как *воля*). Все они действуют подобно гальваническим элементам в батарейке. Одни источники могут быть мощнее других и при желании образовывать «мозаику» власти, которую человек по-разному использует в различных ситуациях. В моем случае сильными факторами могут служить власть роли и связей, слабыми – власть информации и репутации; я могу похвастаться знаниями и экспрессивностью, но в меньшей степени – привлекательностью

и взаимоотношениями. В совокупности «мозаика» из моих разных по силе источников власти определяет, в какой мере я могу использовать лидерские качества и влияние в своей сфере деятельности. Если мне хочется стать более ярким и авторитетным руководителем в своей компании, то придется осмыслить все 11 источников и понять, как сформировать свои.

Источники власти и ее разрушители

Каждый источник власти в определенных условиях может выступать как ее разрушитель, иными словами, обеспечивать как усиление, так и ослабление власти. Характер, например, может быть замечательным личностным источником власти, но не из-за того, что он приятный, а потому что окружающие именно так его воспринимают и высоко ценят вас. Хорошим примером служит Кэтрин Грэм, возглавлявшая семейное издание Washington Post. Она родилась в 1917 году в семье богатого финансиста, в 1933 году купившего эту обанкротившуюся газету на аукционе. Работая в Washington Post, она познакомилась с Филипом Грэмом (с 1946 года главным издателем газеты после того, как отец Кэтрин возглавил Всемирный банк) и вышла за него замуж.

На протяжении двух десятилетий Кэтрин и Филип были значимыми фигурами в общественной жизни Вашингтона. Они дружили со многими важными политиками и общественными деятелями эпохи, в том числе с Джоном и Жаклин Кеннеди, Робертом Макнамарой и Генри Киссинджером. Филип был особенно близок с Линдоном Джонсоном и, по слухам, приложил немало усилий, чтобы убедить его выдвинуть свою кандидатуру на выборах вице-президента в 1960 году. Филип Грэм страдал психическим расстройством, которое постепенно прогрессировало. В 1963 году, пережив нервное расстройство и глубокую депрессию, он покончил с собой, а Кэтрин Грэм стала CEO Washington Post, не имея никакого опыта в управлении и ни одного образца для подражания среди женщин в издательском бизнесе.

В своей биографии Грэм писала о том, как справлялась с неуверенностью, взявшись за эту сложную задачу: «У меня не было ни малейшего представления, что следует делать, поэтому пришлось

приступить к учебе. По существу, я сломя голову ринулась в эту авантюру»^{2}. Оказавшись способной ученицей, как говорится, без отрыва от производства, Кэтрин пошла дальше и стала не только выдающимся менеджером, но и издателем, заслужившим всеобщее восхищение и уважение. За время пребывания во главе компании она превратила Washington Post из ежедневной городской газеты средней руки в одно из самых влиятельных и читаемых в стране изданий. Кроме того, она сломала старый стереотип женщины в бизнесе. Грэм говорила: «Чтобы обрести власть, женщинам следует пересмотреть свой взгляд на женственность. Когда-то власть считали прерогативой мужчин. На самом деле у нее нет пола»^{3}.

Отличительными чертами характера Кэтрин Грэм всегда были мужество, честность и журналистская принципиальность. По мере своего профессионального роста она все менее комфортно чувствовала себя в связи с личными отношениями мужа и Линдона Джонсона. Кэтрин полагала, что журналистская честность требует соблюдения некой дистанции с теми, о ком газеты должны писать. Поэтому в 1971 году, когда в Washington Post обсуждали вопрос, публиковать ли секретные документы Пентагона о войне во Вьетнаме, она лично обратилась к ответственному редактору Бену Брэдли и одобрила публикацию, несмотря на интенсивное давление со стороны высокопоставленных правительственных чиновников. Ее решение, впоследствии оправданное Верховным судом США, считается большой победой в достижении независимости прессы. В 1972 году агенты, нанятые Комитетом по переизбранию президента (Никсона), пытались установить прослушивающую аппаратуру в штабе Национального комитета Демократической партии в административном комплексе «Уотергейт». В тот период Грэм снова противостояла напору правительства, поддержав репортеров Washington Post Боба Вудворда и Карла Бернстайна в их расследовании, которое в итоге привело к официальному обвинению более 40 представителей администрации Никсона и его отставке в 1974 году. Позже Грэм заявила: «Если бы нам не удалось довести расследование до конца, это помешало бы рассказать читателям о беспрецедентной схеме политической слежки и саботажа»^{4}.

Как CEO, издатель Washington Post и богатая женщина, Кэтрин Грэм занимала видное положение и обладала властью над ресурсами.

У нее были обширные связи, хорошее образование, прекрасная репутация – налицо все личностные источники власти. Однако одним из самых почитаемых и могущественных газетных издателей своего времени ее сделал именно характер, выкованный из мужества, журналистской принципиальности и честности в личной жизни. Для Грэм характер стал необыкновенным источником власти. Нельзя сказать того же о Джиме Беккере, для которого характер сначала стал источником власти, а потом – классическим ее разрушителем.

На вершине своей карьеры Джим Беккер был одним из самых успешных телепроповедников в США, а телепроповеди – это определено бизнес, что бы мы о них ни думали. В 1970-х годах Джим и его жена Тэмми Фэй создали телевизионную программу PTL Club (сокращенно от Praise the Lord, что означает «Хвалите Господа»). Программа быстро приобрела популярность, расширила территорию вещания и собирала много денежных пожертвований; одновременно ее транслировали почти 100 телеканалов, которые смотрели в среднем более 12 миллионов человек. К 1980-м годам Беккеры организовали успешно работавший тематический парк под названием Heritage USA («Наследие США») и спутниковый телеканал, чтобы круглосуточно транслировать PTL Club по всей стране. В какой-то момент доход их организации в виде пожертвований составлял более миллиона долларов в неделю, а Джим и Тэмми Фэй зажили жизнью, полной излишеств. Согласно журналу Time, пара владела «шестью роскошными домами с позолоченной сантехникой», особенно репортеры любили обсуждать знаменитую будку с кондиционером для любимой собачки Тэмми^{5}. Щедрое пожертвование, сомнительные приемы привлечения средств и намеки на нарушения в управлении фондами PTL привлекли внимание Федеральной налоговой службы и журналистов. Позже большое жюри Федерального суда обвинило Джима Беккера в многократных случаях мошенничества с использованием почты и электронных средств коммуникации, а также в преступном сговоре. Последовавший за этим суд признал его виновным по всем пунктам обвинения.

Однако для миллионов евангельских христиан – последователей Джима Беккера – самым безнравственным его проступком стала сексуальная связь с незамужней женщиной, церковным секретарем Джессикой Хан. По словам проповедника, секс происходил

по взаимному согласию, она же утверждала, что, находясь под воздействием наркотиков, была изнасилована Беккером и еще одним мужчиной. Какой бы ни была правда, ситуация стала причиной скандала, развеявшего иллюзии зрителей, многие из которых вложили деньги в бизнес этого религиозного деятеля. Частично развенчанию Беккера способствовал обнаружившийся факт, что его близкий друг заплатил Хан 279 тысяч долларов за молчание. Беккер отказался от RTL и провел почти пять лет в тюрьме. Этот пример – история о создании и разрушении личностного источника власти.

Джим собрал группу сторонников, используя их убежденность в благочестии и праведности проповедника. Когда люди узнали о его роскошном образе жизни, они, вероятно, решили, что светочу миссионерства так и положено. Однако когда обнаружились его нравственные проступки и финансовые махинации, все, что было источником власти Беккера, стало для него фактором разрушения. Обретя власть силой своего характера, он утратил ее, продемонстрировав его изъяны.

Нравственные проступки лидеров тем более отвратительны, когда те изображают из себя поборников морали, как Джим Беккер. Однако недостатки характера сгубили карьеры и многих лидеров бизнеса. В 2005 году CEO компании Boeing Гарри Стоунсайфер был вынужден уйти в отставку, признавшись в неуместных отношениях с подчиненной. В течение следующего года бизнес вели с привлечением компании Keane. Брайан Кин (CEO и сын основателя Keane) вынужден был покинуть свой пост, после того как две сотрудницы обвинили его в сексуальных домогательствах. В 2007 году бывший руководитель отдела по персоналу Volkswagen Петер Хартц получил условное наказание и штраф в 855 тысяч долларов за то, что, по имевшимся сообщениям, дал председателю профсоюза Клаусу Фолькерту разрешение на оплату увеселительных поездок (иногда с вызовом проституток) для себя и других членов профкома компании. А в 2009 году известный спортсмен Тайгер Вудс потерял своих постоянных спонсоров и был вынужден выйти из Ассоциации профессионального гольфа, когда пресса узнала о его многочисленных внебрачных связях.

Изъяны характера могут спровоцировать мгновенную утрату уважения окружающих и, как следствие, потерю власти. На самом деле

любой источник власти может стать ее разрушителем. Разнообразные источники власти в состоянии как усилить способность человека лидировать и воздействовать на других людей, так и ослабить эту способность. В главах, посвященных источникам власти, я продемонстрирую, как именно такое происходит.

На самом деле любой источник власти может стать ее разрушителем. Он в состоянии как усилить способность человека лидировать и воздействовать на других людей, так и ослабить эту способность.

Устойчивость власти

Насколько устойчива основа власти, создаваемая человеком? Как видно из приведенных выше примеров, заработанную власть легко потерять, когда ее источник превращается в разрушитель. Однако ослабление власти Джима Беккера или Тайгера Вудса, в сущности, связано с серьезными событиями, запятнавшими их репутации и заставившими их сторонников и болельщиков пересмотреть свои представления об этих ярких людях.

Власть сходит на нет, когда человек оставляет должность и утрачивает сопутствующие ей формальные полномочия или когда по той или иной причине теряет контроль над важными ресурсами (так, может измениться политика компании, в результате чего ответственность за назначения на должности и наем новых сотрудников передают от менеджера по персоналу кому-либо другому). Власть ослабевает, когда лидера воспринимают как «хромую утку» (именно так относились к Джорджу Бушу-мл. во время его последнего года на посту президента). Несмотря на то что Буш продолжал выполнять свои обязанности и обладал полномочиями, присущими его положению, постепенно уважение к нему сходило на нет, о нем все чаще стали отзываться с пренебрежением. Пресса все больше лишала Буша власти в глазах общественности и оппозиции. Некоторые члены его партии даже дистанцировались от него, пытаясь сохранить или получить места в Конгрессе. Когда топ-менеджеры в бизнесе или политики готовятся оставить свой пост, многие люди в предвкушении грядущих событий начинают поддерживать будущих

лидеров. Авторитет и вес президента на исходе его срока обязательно претерпевают изменения, что особенно заметно, если он не пользовался большим уважением.

Власть существует по принципу «пользуйся или потеряешь». Рассмотрим власть знания. Это личностный источник власти, который люди создают, накапливая знания, развивая навыки и способности. Однако даже самый умный и опытный человек на земле не добьется этой власти, если никто вокруг не осведомлен о его замечательных талантах. Это, разумеется, не означает, что профессионал должен заниматься саморекламой, отталкивая своим высокомерием и хвастовством коллег. В то же время, если не обнаруживать свои знания должным образом, это будет выглядеть, как будто человек вовсе не обладает властью данного типа. Так, самая мощная батарейка на земле имеет нулевое напряжение, если она ни к чему не подключена. Для проявления власти знания необходимы осведомленность людей о специалисте и уважительное отношение к нему как к человеку и профессионалу. Чтобы поддерживать этот вид власти, следует постоянно демонстрировать свою эрудицию. Для сохранения устойчивости власти связей приходится использовать свою сеть контактов; для укрепления власти репутации надо всем своим поведением поддерживать ее; для обеспечения власти экспрессивности вы должны продолжать общаться в убедительной и яркой манере.

Наконец, удержание власти зависит от умения правильно выбрать момент, что искусно изобразил Шекспир в трагедии «Юлий Цезарь». Ближе к концу произведения, во время гражданской войны, Марк Брут и Кассий ведут свои войска навстречу войскам Октавия Цезаря и Марка Антония. Кассий, сторонник оборонной стратегии, говорит Бруту:

Коль неприятель будет нас искать,
Он утомит войска, истратит средства
И повредит себе, тогда как мы,
Спокойно оставаясь здесь на месте,
И силы, и отвагу сбережем.

Брут не соглашается, говоря, что ожидание сделает их противника сильнее. Он предпочитает стратегию наступления:

Еще прими в расчет,
Что наши легионы в полном сборе
И силы налицо, что наше дело
Созрело совершенно; а враги
Становятся сильнее с каждым днем.
Добравшись до вершины, бойся склона!
Дела людей, как волны океана,
Подвержены приливу и отливу.
Воспользуйся приливом – и успех
С улыбкою откликнется тебе;
С отливом же все плаванье твое
В тяжелую борьбу преобразится
С мелями и невзгодами. Для нас
Настал прилив. Коль мы его пропустим,
Нас верная погибель ожидает^{6}.

Брут прав. Власть можно удержать только в том случае, если вы используете ее в нужный момент и нужным образом. Например, когда во время деловой встречи возникает необходимость собраться с мыслями и изменить направление переговоров, лучшим вариантом поведения будет кратко и аргументированно резюмировать итоги предыдущего этапа разговора. Поступив так, вы станете тем, кто констатирует успешность встречи либо предложит интересную альтернативу, если переговоры зашли в тупик. Однако власть речи и взаимодействия с окружающими будет растрочена впустую, если вы начнете делать выводы слишком рано или слишком поздно, станете невпопад убеждать собеседников продолжать обсуждение или до окончания встречи не придумаете привлекательную для всех тему дискуссии.

Обычно власть заканчивается, когда лидер утрачивает свою руководящую роль. В то же время, хотя с отставкой или уходом из жизни влиятельного человека его возможность активно пользоваться властью исчезает, некоторые ее основы иногда сохраняются и после смерти. Грандиозный вклад Альберта Эйнштейна в физику стал его непреходящим наследием, которое по-прежнему оказывает влияние на ученых. Добавлю следующее: как хорошо известно всем любителям блюза, наслаждающимся произведениями таких музыкантов, как У. К. Хэнди, Мэми Смит, Хадди Ледбеттер

и Роберт Джонсон, воздействие личности может долгие годы храниться в записях и памяти живущих.

Нравственная сторона власти

Действует ли сегодня старая поговорка «Тот прав, у кого больше прав»? Или же людьми, облеченными властью, управляет лучшая сторона их натуры? Сложно спорить с тем, что власть не аморальна. Все мы помним о геноциде армян в Турции во время Первой мировой войны и после нее, об истреблении нацистами шести миллионов евреев во время Второй мировой войны как этапе «окончательного решения еврейского вопроса», о миллионах русских и китайцев, убитых, соответственно, Сталиным и Мао Цзэдуном ради укрепления власти, о местах массовых расстрелов в Камбодже, убийствах мусульман в Боснии, уничтожении народности тутси представителями хуту в Руанде или о жертвах в Дарфуре. Все эти зверства произошли лишь за последние 100 лет нашей истории. В начале XX века американский журналист левого толка и охотник до сенсаций Линкольн Стеффенс утверждал, что власть – это то, к чему стремятся люди, и кто бы ни получил ее, будет ею злоупотреблять. На другом конце политического спектра – Джеймс Мэдисон, один из «отцов-основателей» и четвертый президент США, который сказал: «Сущность управления государством – это власть, а власть, сосредоточенная в руках человека, всегда дает возможность злоупотреблять собой». А Эдмунд Бёрк, философ и британский государственный деятель XVIII века, предупреждал: «чем больше власть, тем опаснее злоупотребление ею».

Обозреватели с самыми разными культурными и политическими взглядами давно осознали порочную сущность власти и потенциальную возможность (если не несомненный факт) злоупотребления ею, когда она сосредоточена в руках слишком узкого круга лиц с минимальным числом сдержек и противовесов. Следует отметить, что возможность злоупотребления властью произрастает не только из политической, но и из власти любого рода. Блаженный взгляд на человеческую натуру, отраженный в золотом правиле нравственности, искажен или скорректирован (в зависимости от присущего вам цинизма) более извращенной версией: «У кого есть

золото, тот диктует правила». Существует такая точка зрения: власть аморальна по своей сути, поэтому всякий раз, когда люди получают право контролировать жизни других, они ведут себя как изголодавшийся человек, попавший на банкет, и «объедаются властью» до отвала. К сожалению, за последние годы Уолл-стрит, да и деловая Америка в целом, предоставили нам достаточно свидетельств того, что, как бы ни были умны люди, занимающие высокое положение в обществе, часто у них нет сил сопротивляться пороку стяжательства и не злоупотреблять властью.

Существует такая точка зрения: власть аморальна по своей сути, поэтому всякий раз, когда люди получают право контролировать жизни других, они ведут себя, как изголодавшийся человек, попавший на банкет, и «объедаются властью» до отвала.

В 1991 году во время получения премии Зоннинга^{7} Вацлав Гавел, президент Чехословакии (страны, которая через два года мирно разделилась на Чешскую Республику и Словакию), выступил с яркой речью о соблазнах политической власти. Он обратил внимание слушателей на соответствующие высоким постам привилегии и льготы, изощренно искушающие политика, который привыкает к ним настолько, что попросту теряет чувство реальности. «Он становится пленником своей должности, привилегий, полномочий. Атрибуты высокого статуса, демонстрирующие его личность и положение, фактически коверкают индивидуальность человека. Он уже не владеет собой, поскольку находится под контролем должности, ее требований, результатов, проявлений и привилегий»^{8}. Отмечая, что в искушении властью есть нечто коварное, обманчивое и двусмысленное, Гавел утверждал: политике нужны люди строгих правил, поскольку «проще всего поддаться именно нравственному разложению»^{9}. Если утверждение Шекспира «величье тягостно, когда в разладе власть с состраданьем»^{10} верно, то каждому добившемуся высокой должности, наделяющей властью, следует сопротивляться ее коварным соблазнам, оставаться высоконравственным человеком и не поддаваться самообману, разрушающему характер. Это, к сожалению, проще сказать, чем сделать, особенно в среде, где проявления власти повсеместно беспринципны. Стив Форбс однажды отметил, что по мере того, как все больше денег проходит

через Вашингтон, власть которого в регулировании нашей жизни неуклонно усиливается, возможности и соблазны взяточничества, торговли влиянием и жульничества вырастают в геометрической прогрессии. Власть порождает коррупцию.

Форбс говорил о политике, но, как известно, огромное искушение злоупотребить властью есть и в бизнесе. В этой сфере всегда находилось более чем достаточно мошенников и продажных лидеров, чьей целью была личная выгода, а жертвами часто становились родные и близкие; чья готовность использовать доверенную им власть в собственных целях приводила к банкротству инвесторов и наносила урон или разрушала компании, которые они возглавляли. Чтобы не быть голословным, назову Джеффа Скиллинга и Эндрю Фастоу из Enron^[3].

В отличие от политиков, лидеры бизнеса часто находятся вне поля зрения общественности и защищены от ее пристального наблюдения. Это особенно важно, когда финансовая отчетность компаний, руководимых ими, не соответствует истине, а их влияние на независимых (в глазах публики) наблюдателей достаточно велико. Неудачные попытки подделать отчетность, чтобы скрыть нарушения корпораций, привели к принятию в 2002 году Закона Сарбейнса – Оксли^[4].

Адам Смит полагал, что разумный эгоизм может создать эффективный свободный рынок. Однако я пишу эту книгу в начале 2010 года, когда в Вашингтоне проходят серьезные дебаты о том, насколько следует ужесточить регулирование банков и инвестиционных компаний, чтобы предотвратить превышение полномочий, порожденное личной заинтересованностью, которое вызвало кризис 2008 года. Кажется очевидным, что неограниченная власть в руках узкого круга людей – гарантия катастрофы, особенно когда ими движет корысть, а не стремление к общему благу.

Несколько десятков лет назад Дэвид Макклелланд и Дэвид Бёрнэм исследовали явление заинтересованности во власти в организациях. Они пришли к выводу, что руководитель должен хотеть и активно добиваться власти, иными словами, он должен быть заинтересован в усилении своего влияния на подчиненных. В то же время это стремление необходимо упорядочить и контролировать таким образом, чтобы оно было направлено на благо организации в целом,

а не на личный карьерный рост^{11}. Таким образом, проблема заключается в следующем: как по-умному и взвешенно получить, а затем использовать власть, не злоупотребляя ею и не позволяя себе сосредоточиться на личных интересах. Я уверен, что власть как таковая не более аморальна, чем пистолет, обвиняемый в совершении убийства. Ее можно сделать орудием зла, но не исполнителем. Однако власть часто искажает личность ее носителя (особенно когда первая абсолютна и неограниченна) и приводит к тому, что человек начинает оправдывать поступки, безнравственные с точки зрения исторической объективности и беспристрастного наблюдателя.

Основные положения

1. Люди обладают пятью организационными (роль, ресурсы, информация, связи и репутация) и пятью личностными источниками (знания, экспрессивность, привлекательность, характер и опыт), а также одним метаисточником власти (воля).

2. Власть подобна батарее. Чем больше ее заряд, тем больше потенциальные возможности. Чем большей властью обладает человек, тем сильнее его влияние.

3. Власть относительна и зависит от сферы деятельности. Можно обладать большой властью в своей области интересов или организации, но относительно слабым влиянием в других сферах.

4. Масштаб власти частично зависит от взаимоотношений с людьми из вашей сферы деятельности, а также от того, насколько они признают ваш статус, способности, достижения, потенциал и т. д. и в какой мере наделяют вас властью.

5. Каждый источник власти может стать ее разрушителем, иными словами, способен как усилить власть, так и ослабить ее.

6. Власть заканчивается под влиянием многих обстоятельств, например, когда владелец офиса покидает его. Кроме того, она существует по принципу «пользуйся или потеряешь». Чтобы удержать власть, следует время от времени пользоваться ею. Иногда известный деятель оставляет после себя непреходящее наследие, тогда его власть сохраняется даже после отставки или смерти.

7. Власть не аморальна по своей сути, но может изменить личность ее носителя (особенно когда она абсолютна и неограниченна) и приводит к тому, что человек начинает оправдывать поступки, безнравственные с точки зрения исторической объективности и беспристрастного наблюдателя.

Задания для читателей

1. Перечислите 11 источников власти. Какие из них выражены у вас слабее, а какие сильнее? Подумайте о других сотрудниках вашей организации и просто о знакомых людях. Каковы их самые сильные и самые слабые источники власти? (В конце книги есть [тест для самооценки](#) источников власти, который вы можете использовать.)

2. Определите сферы своих интересов (например, дом, семья, компания, круг друзей, клуб, курсы, школа, группа коллег и т. д.). Чем отличаются проявления вашей власти в них? Какой эффект производят разные проявления власти в указанных сферах деятельности на вашу способность лидировать и влиять на людей?

3. Во введении я приводил примеры, когда характер превращается из источника власти в ее разрушитель. Вспомните своих знакомых и коллег. Стал ли чей-либо источник власти ее разрушителем? Что произошло и как это повлияло на лидерские способности и эффективность воздействия того лица на окружающих?

4. Устойчивость власти частично зависит от умения правильно выбирать момент. Встречались ли вам руководители или коллеги, утратившие власть, поскольку не вовремя высказывались или действовали? Случалось ли подобное с вами? Почему и при каких обстоятельствах такое происходило? Удалось ли вам после этого вернуть утраченные позиции? Какой урок вы извлекли для себя?

5. Издания по бизнесу пестрят рассказами о бездарных топ-менеджерах, в большинстве своем злоупотребляющих властью и полномочиями. Приходилось ли вам работать под руководством такого начальника? В чем проявлялись его злоупотребления? Как это влияло на сотрудников?

6. Занимали ли вы когда-либо высокую должность, приходилось ли вам чувствовать, как власть кружит голову? Что вы ощущали?

Удавалось ли вам контролировать себя и удерживаться от злоупотребления властью? Если нет, то почему? Что произошло?

7. Я полагаю, власть сама по себе не аморальна. Согласны ли вы с этим утверждением?

Часть I

Личностные источники власти

Умение лидировать и эффективно влиять на окружающих начинается с вас самих – с ваших знаний и навыков, умения общаться с людьми, поддерживать хорошие отношения, с внешности, индивидуальности и характера. Эти пять личностных источников власти (знания, экспрессивность, взаимоотношения, привлекательность и характер) – плата за вход в сферу труда. Именно они делают вас привлекательным соискателем при устройстве на работу и служат основой успеха в продвижении по службе. Неважно, какую роль вы играете в организации, личностные источники власти имеют решающее значение для отношения людей к вам, их готовности поддаться вашему влиянию и следовать за вами. Главы первой части книги посвящены изучению этих источников и обсуждению результатов научных исследований.

Глава 1

Шекспир съел Бэкона^[5]

Власть знания

В 1960-х годах, когда я учился на последнем курсе колледжа, некоторые детективы от литературы спорили, действительно ли пьесы и поэтические произведения, изданные под именем Уильяма Шекспира, принадлежат его перу. Этих детективов называли бэконянцами, и они собрали ряд довольно сомнительных фактов в пользу того, что настоящим автором работ Шекспира был сэр Фрэнсис Бэкон^[12]. Вечером в день моего 22-го дня рождения несколько однокурсников ворвались в мою комнату и затащили меня под душ, где прямо в одежде засунули под струи холодной воды. Помимо ледяного душа их подарок ко дню рождения включал значок с надписью «Шекспир съел Бэкона». Я рассказываю эту историю, поскольку именно Бэкон, мой однофамилец, если не предок, написал в 1597 году слова «знание – сила» в своем трактате «Священные размышления». В 1620 году в работе «Новый Органон» Фрэнсис Бэкон представил эмпирический метод познания причин природных явлений. Ученый, политический деятель, философ и писатель, он посвятил большую часть своей жизни изучению знания и способствовал развитию научного метода.

Однако идея о том, что знание – сила, появилась задолго до Бэкона. Притчи 24:3–5 в Книге притчей Соломона^[6] гласят: «Мудростью устроится дом и разумом подтверждается, и с умением внутренности его наполняются всяким драгоценным и прекрасным имуществом. Человек мудрый силен, и человек разумный укрепляет силу свою». Эти стихи отражают присущую людям веру в то, что знание служит платформой для совершенствования, а хорошее образование увеличивает как профессиональный потенциал, так и жизненные возможности. Образованные, опытные и толковые люди открывают куда больше дверей и достигают большего, чем те, кто обладает только физической силой. Должно быть, в истории человечества наступил момент, когда человеческий разум развился настолько, что люди осознали: от всех остальных живых созданий их отличает интеллект, позволяющий одолеть куда более крупных, быстрых и сильных животных, чем они сами, и главенствовать в окружающей среде. С момента этого коллективного самоосознания мы понимаем, что знание – это власть, усиливающая не только нашу способность формировать свою среду и контролировать окружающих, но и умение лидировать и воздействовать на других людей.

Знание – один из самых важных личностных источников власти, поскольку оно доступно всем классам общества и не ущемляет ничьих прав. Безусловно, существуют случаи, требующие особого знания, доступного ограниченной группе людей, например информации о шифре от банковского сейфа. Однако в общем и целом знания доступны практически каждому человеку даже со средними способностями, который хочет учиться и получить доступ к преподавателям, кураторам, библиотекам, интернету и другим источникам сведений. В большинстве социумов знание считается настолько важным для сохранения и развития цивилизации, что детей обязывают посвящать обучению годы. Как правило, чем дольше человек учится, тем больший объем знаний накапливает и тем большее влияние впоследствии имеет в обществе.

В своей книге я распространяю термин «власть знания» не только на сами знания, но и на навыки и умения. Вообще говоря, власть знания подразумевает умения, способности и возможности людей в той же степени, что и их эрудицию, здравый смысл и воспитание. Пейтон Мэннинг, знаменитый квотербек из Indianapolis Colts, может обладать глубокими познаниями в области американского футбола, но власть ему принесло мастерство защитника. Йо-Йо Ма наверняка многое знает о виолончели, но поклонники ходят слушать не его лекции, а его исполнение. Шеф-повар Жоэль Робюшон, несомненно, является экспертом во французской кухне, но людей привлекают и обеспечивают его власть восхитительный крем из цветной капусты с икрой и картофельное пюре. Вы выстраиваете власть знания по мере того, как обогащаете свой информационный запас, овладеваете новыми навыками, развиваете и демонстрируете свои возможности, позволяя окружающим «попробовать плоды» ваших достижений.

Власть знания подразумевает умения, способности и возможности людей в той же степени, что и их эрудицию, здравый смысл и воспитание.

Последнее замечание существенно, поскольку знание не существует в вакууме. Никому не известные навыки и умения могут тешить ваше самолюбие, но не принесут власти. Повторюсь, знание наделяет властью только в том случае, когда окружающие *осведомлены* о том, что вы знаете и умеете, и *ценят* это, особенно если это

отличает вас от остальных. Представим себе одинокую гениальную женщину с фотографической памятью, которая с феноменальной скоростью прочитывает тысячи книг. Однако поскольку она пребывает в своем добровольном изгнании, ни с кем не общается, не демонстрирует и не использует накопленную информацию, можно считать, что эта женщина не знает ничего. Весь потенциал ее власти знания сведен к нулю, потому что никто не имеет представления о ее возможностях. Или же вообразим еще более выдающегося человека, хранящего в памяти десятки тысяч заумных фактов, таких, например, как среднее количество осадков в мире за последние 50 лет. Желая показать хоть кому-то свою эрудицию, он сообщает незнакомцу в метро, что средний уровень осадков в Кайо (Белиз) в марте составляет пять сантиметров. Да, он использует свои знания, однако вряд ли многие оценят их, поэтому накопленные сведения не наделят его властью (если только он случайно не заговорит с кем-то, кто собирается поехать в Кайо в марте).

Обычно люди ценят тех, кто прекрасно образован или опытен, но они не предоставляют власть тем, чьи знания и умения не несут им конкретной пользы. Возьмите случай с торговым представителем компании Xerox – моей соседкой в самолете. Женщина обладала исчерпывающими знаниями продуктовой линейки, которую предлагала, и рынка своего региона. Но я не пользуюсь копировальными устройствами, и меня не интересуют продукты этой компании. Я могу восхищаться информированностью и энтузиазмом дамы, но в моих глазах она обладает очень малой властью, поскольку все ее знания не имеют для меня никакой ценности. В то же время, если бы на моем месте сидел человек, работающий в компании, которую не устраивает качество имеющейся копировальной техники, то он, несомненно, воздал бы должное сведениям представительницы Xerox и воспользовался ими при решении насущной задачи – закупки нового оборудования. Власть этой дамы значительно выросла бы в его глазах, поскольку ее знания имеют существенное значение для работы.

Рассмотрим еще одну ситуацию: представьте, что десять разработчиков программного обеспечения конкурируют за руководящую должность. Понимая, что их знания и качество работы много значат, все прилежно учатся, овладевают одним и тем же объемом информации, развивают одинаковые навыки и добиваются

одинаковых успехов. Высокая квалификация дает им власть над новичками (которым не хватает знаний и практики) и над другими сотрудниками, не умеющими делать то же, что наши программисты. Однако друг от друга они ничем не отличаются – никто не обладает большей властью знания по сравнению с конкурентами. Поэтому, чтобы сделать выбор, руководителю придется использовать критерий, не касающийся знаний. Разумеется, в большинстве подобных компаний программисты обычно заняты своими специфическими задачами и имеют собственные достижения, которые обеспечивают им тот или иной уровень власти знания даже среди коллег.

Наконец, вспомните вышедший в 1973 году фильм «Бумажная погоня» (The Paper Chase) и последовавший затем сериал на его основе. Это история первокурсника Гарвардской школы права Джеймса Харта, фокусирующая внимание зрителей на его занятиях с эрудированным и очень строгим профессором Чарльзом Кингсфилдом-мл. Кингсфилд обладает значительной властью роли как профессор, ведущий занятия, и как человек, оценивающий работу студентов. Однако главный источник его власти – потрясающее знание права. Как любой великий педагог, он знает куда больше студентов и принципиально следует методу Сократа, который демонстрирует глубину знаний учителя и относительное их отсутствие у учеников. Восхищение и, в конечном счете, одержимость Харта профессором обусловлены признанием факта, что Кингсфилд – эксперт в области заключения контрактов, которая много значит для работы Харта. Различие в профессиональной эрудиции профессора и студента очень велико и наделяет Кингсфилда значительной властью знания в его области.

Итак, власть знания основана на профессиональной квалификации и признании окружающими эрудированности и опыта человека.

Власть в лицах

Билл Гейтс

Журнал Time назвал его одним из самых влиятельных людей XX века и провозглашал одним из 100 самых влиятельных персон в 2004, 2005 и 2006 году. По версии журнала Chief Executive Officer, он стал CEO года в 1994 году. Гейтс получил многочисленные почетные звания, удостоился титула кавалера ордена Британской

империи и других наград как предприниматель, магнат и филантроп. В довершение всего журналом Forbes он был признан самым богатым человеком в США за последние 16 лет и самым богатым человеком в мире. Его достижения – результат сочетания удачи (умения быть в нужное время в нужном месте), деловой дальновидности, агрессивной (а кто-то скажет – незаконной) практики ведения дел и феноменальной власти знания.

Уильям Генри Гейтс III родился в Сиэтле в 1955 году в семье Уильяма Гейтса-ст. и Мэри Максвелл Гейтс, интеллигентов из верхушки среднего класса, мечтавших, что их сын станет юристом. В детстве Гейтс был способным школьником, «глотал» книги одну за другой и считался серьезным соперником среди одноклассников. В 13 лет родители отправили его в Lakeside School, престижную частную школу в Сиэтле, где ему и его друзьям, включая Пола Аллена, предоставили доступ к телетайпу ASR-33 и возможность проводить некоторое время, пользуясь большой ЭВМ производства General Electric. Гейтс был зачарован работой компьютера и провел немало времени, изучая возможности устройства. Освоив язык программирования BASIC, он создал программу для игры в крестики-нолики. Позже он и еще трое учеников лишились возможности пользоваться ЭВМ – они с помощью вируса взломали операционную систему, чтобы выкроить для себя больше времени за компьютером. Ребята смогли вернуть утраченное положение, предложив помощь в поиске других вирусов в операционных системах. Добившись своего, Гейтс разработал программу ведения платежной ведомости для компании, чей компьютер он однажды взломал, а затем программу для составления расписания в школе. В 1970 году 15-летние Гейтс и Аллен написали программу под названием Traf-O-Data для анализа счетчика дорожного трафика в Сиэтле, заработав 20 тысяч долларов.

Гейтс окончил Lakeside в 1973 году, набрав при сдаче SAT^[2] 1590 баллов из 1600 возможных. По настоянию родителей он поступил в Гарвардский университет, чтобы изучать юриспруденцию, но его страстью оставалось и навсегда останется программирование. Он зарабатывал приемлемые оценки тупой зубрежкой, а большую часть времени проводил в университетском

компьютерном классе. Его друг Пол Аллен поступил в Вашингтонский университет, но через два года бросил учебу и стал работать на компанию Honeywell в Бостоне. В 1975 году Аллен показал Гейтсу выпуск Popular Electronics с набором деталей для сборки первого персонального микрокомпьютера Altair 8800. Возможности этого устройства поразили Гейтса, а в создании программного обеспечения для персональных компьютеров он увидел перспективу для бизнеса. Гейтс и Аллен связались с создателями Altair (компанией Micro Instrumentation and Telemetry Systems – MITS) и сообщили, что создают программу на языке BASIC под их компьютер. Это не соответствовало действительности: у ребят не было Altair 8800, и они не писали для него программное обеспечение на BASIC. Однако представители MITS были заинтригованы и попросили продемонстрировать результат. Гейтс и Аллен два месяца не вылезали из компьютерного класса Гарвардского университета, создавая и тестируя свою программу. Когда MITS получила ее, она работала так хорошо, как и обещали авторы. Это был тот случай, когда во времени совпадают дерзость, гений и шанс. Вскоре Гейтс бросил Гарвард и вместе с Алленом основал компанию Microsoft.

На заре эры персональных компьютеров среди любителей и первых пользователей считалось нормой свободно обмениваться программами и программными кодами. Билл Гейтс как бизнесмен считал такое поведение некорректным, поскольку программисты не получали вознаграждение за свой вклад в создание программного обеспечения. Пока люди беспрепятственно делятся программными продуктами, нет стимула для инноваций. Хотя позиция Гейтса вызвала раздражение любителей программирования, она проложила дорогу современной бизнес-модели в этой сфере. Кроме того, Гейтс впервые ввел лицензирование программного обеспечения вместо продажи исходных кодов. Лицензирование дисковой операционной системы Microsoft (MS-DOS) для компьютеров IBM было одним из его самых удачных решений в начале карьеры.

Остальное вы знаете. Корпорация Microsoft стала исполином программного обеспечения по мировым меркам и остается им по сей день. Созданные ею операционная система Windows и пакет Microsoft Office установлены на компьютерах во всем мире.

Компании пришлось столкнуться с антимонопольным законодательством и не раз опровергать обвинения в недобросовестном ведении бизнеса. Однако она по-прежнему господствует на своем рынке и обладает устойчивым фундаментом – предметом зависти любой компании в любой области бизнеса. А начало всему положил один очень умный и конкурентоспособный мальчик, встретивший правильных друзей в правильной школе в правильное время в истории развития персональных компьютеров. Ему посчастливилось поступить в передовую школу, которая могла предоставить восьмиклассникам доступ к компьютерам. Он был достаточно любознателен и талантлив, чтобы изучить операционные системы и компьютерные языки. Увлеченность техникой привела его к определенным логическим заключениям, и у него хватило деловой хватки, чтобы воплотить собственную жажду знания в жизнеспособное предприятие в области, которая только начинала развиваться.

На сегодняшний день Билл Гейтс – один из самых влиятельных людей в мире. Будучи сооснователем и председателем совета директоров корпорации Microsoft и самым богатым человеком в США, он обладает выдающейся властью роли и властью ресурсов. Он имеет уникальный доступ к информации в своей сфере, широкую сеть контактов внутри своей организации и за ее пределами, а также репутацию находчивого и успешного бизнесмена. Однако именно рано проявленное Гейтсом умение разбираться в компьютерах и накопленная власть знания способствовали его дальнейшим успехам. Он является образцом того, как власть этого типа может вознести одаренного технически, но в остальном обычного парня к вершинам исключительной власти. К чести Гейтса, огромные средства он вкладывает в благотворительность. Кстати, он не лишен самоиронии: в 2007 году, получая почетную ученую степень в Гарвардском университете и выступая во время церемонии вручения дипломов, Гейтс произнес: «Сегодня я аплодирую выпускникам за то, что они двигались к своей степени куда более прямым маршрутом, чем я. Мне приятно, что Crimson (ежедневная газета Гарварда) назвала меня „самым успешным из отсеявшихся“. Думаю, поэтому

я и выступаю от имени моей особой группы... Я сделал все, что в силах выбывших»^{13}.

Чему учит опыт Билла Гейтса

1. *Применение знания на практике ценно.* Гейтсу посчастливилось развить особые навыки в тот момент, когда его индустрия только начала развиваться. Однако в то время были и другие умные молодые люди, занимавшиеся той же проблемой. Тем не менее именно Гейтс сумел создать власть знания, используя свою профессиональную квалификацию так, что окружающие оценили ее. Урок номер один: недостаточно просто много знать о чем-то. Необходимо использовать полученную информацию.

2. *Ничто не создает власть знания эффективнее, чем использование его для достижения результатов.* Все первые попытки продемонстрировать свою профессиональную квалификацию – программы для игры в крестики-нолики, для составления расписания уроков, для ведения платежной ведомости и BASIC для Altair 8800 – оказались успешными. Ранние достижения подарили Гейтсу чувство уверенности в себе и обеспечили послужной список, способный убедить всех: этот парень знает, что делает. Знакомый урок, но его стоит повторить: добивайтесь результата. Посвятите ему время и энергию, сделайте все возможное, чтобы ваши усилия увенчались успехом.

3. *Недостаточно одних технических знаний.* Билл Гейтс обладал необыкновенным чутьем в бизнесе. Талант этого человека в искусстве и науке предпринимательства ничуть не уступал его гениальности в программировании. Именно поэтому компания Microsoft стала такой, какой мы ее знаем. В чем урок? Что бы вы ни приносили в свою компанию, какими бы особыми профессиональными знаниями ни обладали, чрезвычайно важно развивать в себе деловую хватку. Исключительную власть знания создает сочетание технического ума и деловой смекалки.

4. *Сила любознательности может ввести во многие области знания.* Гейтса никогда не оставляла жажда новых знаний. Отдельный интерес он всегда проявлял к достижениям огромного и постоянно прогрессирующего мира информационных технологий.

Гейтс не обязательно изобретал что-то новое (например, графический интерфейс пользователя начали разрабатывать в Xerox PARC, и многие полагали, что Microsoft «адаптировала» его для операционных систем Windows), но его восхищение программными новинками и моментальное понимание возможностей их применения на практике привели к запуску многих инноваций Microsoft. Урок: будьте без меры любопытны ко всем достижениям в вашей и смежных областях знания, старайтесь понять возможности их использования в своих продуктах и услугах.

Способы познания

В книге «Структура разума: теория множественного интеллекта» (Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences)^[8], вышедшей в 1983 году, психолог Говард Гарднер выдвинул предположение, что человек обладает не единым интеллектом, а несколькими относительно независимыми интеллектуальными способностями. Эту идею он детально рассматривает в своих последующих книгах. Среди способностей, отвечающих критерию интеллекта, Гарднер отмечает лингвистический, логико-математический, музыкальный, пространственный, телесно-кинестетический, естественноисторический, межличностный и внутриличностный интеллекты^{14}. Теория Гарднера отражает ранние исследования, посвященные структуре интеллекта: работы Дж. П. Гилфорда^{15}, который выделял 90 интеллектуальных и 30 поведенческих способностей, и Роберта Дж. Стернберга^{16}, описавшего различия между стилями мышления. Во всех этих теориях есть разумное зерно, и их признают в когнитивной психологии. Вполне понятно, что по сравнению с большинством других людей знаменитая танцовщица и хореограф Твайла Тарп обладает более значительным телесно-кинестетическим, архитектор Фрэнк Ллойд Райт – пространственным, а Чарльз Дарвин – естественноисторическим интеллектом. Таланты людей проявляются по-разному. У меня, например, нет склонности к иностранным языкам, хотя моя дочь изучает их с легкостью. Я ноль в высшей математике, но немного одарен музыкально, хотя понимаю, что возможности Карлоса Сантаны гораздо больше моих. И так далее.

Аналогично существуют разные способы познания, хотя пуристы наверняка будут доказывать, что есть лишь один способ, а различаются лишь объекты познания. Однако, как мне кажется, существование разных способов познания очевидно. Например, для некоторых людей таким способом является то, что я называю *духовным* познанием. По-видимому, их понимание вещей выходит за границы обычного. Шаманы и люди с глубоким духовным восприятием мира обладают уровнем самосознания и осведомленности, недостижимым для остальных. У них есть связь с некой мистической сферой, которую

те, кто лишен способности к духовному познанию, просто не чувствуют и часто посмеиваются над ее очевидной нереальностью. Духовное познание легко отвергать, если вам оно не присуще или если вы наблюдаете по телевизору, как шарлатаны вещают о духовности, собирая пожертвования себе на очередную модную машину или особняк. Тем не менее, встречая человека, наделенного истинным духовным знанием, такого как далай-лама, вы оцените его уровень осведомленности и способ познания мира, недоступный большинству живущих.

Я не собираюсь классифицировать и систематизировать способы познания и тем более научно доказывать описанные факты. Моя цель в другом: мне просто хочется напомнить, что знания и способы познания мира Твайлы Тарп и далай-ламы различны. Существующие пути познания помогают людям по-разному выстраивать власть знания.

Совершенно ясно, что существует, например, *процедурный* способ познания. Квалифицированный нейрохирург проводит гипофизэктомию (удаление гипофиза), а хатаали (лекарь) племени навахо проводит церемонию Благостного пути для соплеменников, уходящих на войну так же, как Твайла Тарп ставит танец, Педро Альмодовар снимает кино, а Лидия Маттиччио Бастианич готовит блюда итальянской кухни, от которых текут слюнки. В хорошо отлаженном бизнесе высоко ценится процедурное знание. Те, кто понимает суть профессиональных действий и умело их выполняет, развивают особую власть знания, которая хорошо вознаграждается. Производственные навыки и опыт защищают рабочие места таких специалистов во время экономических спадов и делают их желанной целью для компаний, нуждающихся в привлечении перспективных сотрудников. Окружающие ценят знания профессионалов, поскольку они обычно выполняют производственные задания рациональнее и эффективнее, чем кто-либо другой. Они не просто решают проблемы, а помогают их избежать. Когда необходимо найти высокопрофессиональное решение, вы ищете человека с выдающимися практическими навыками, а те, кто ими обладает, имеют большую власть знания.

Еще одним способом является *институциональное* познание. Это информация о том, «кто есть кто» и как работает организация:

кто принимает решения и влияет на их принятие, как действует неформальная сеть связей, как что делается (или не делается), чем отличаются провозглашенные и фактические организационные ценности, как развивалось данное учреждение, что меняется в нем сейчас и т. д. Зачастую сотрудники, обладающие самым большим объемом институциональных знаний, работают в организации дольше других и находятся в центре главных событий, не занимая порой высоких постов. Однако руководители хорошо осознают ценность таких сотрудников, особенно во времена кризисов и перемен. Более того, умные топ-менеджеры стараются при своем введении в должность вычислить обладателей институционального знания, поскольку они владеют информацией, необходимой, чтобы быстро и без ошибок войти в курс дел, оставаясь в стороне от неприятностей.

Вероятно, самым традиционным способом познания является *предметно-материальное*, примером которого может служить банальная зубрежка. Люди, превосходящие других в знании фактов, подобны ходячим энциклопедиям: они прекрасно проявляют себя в решении задач и устранении проблем, поскольку держат в памяти большой объем данных, их хорошо включать в команду для участия в викторине. Наверное, мои слова выглядят так, будто я пытаюсь принизить ценность их знаний, но это не так. Разумеется, обладание большим объемом фактических данных создает власть знания. Однако в век цифровых технологий доступ к информации стал проще и легче, поэтому предметно-материальные знания по-прежнему ценятся, но уже не так высоко, как в прежние времена.

Еще один способ познания – *художественный*, хотя это скорее особое видение мира. Одна из самых важных форм восприятия и постижения мира человеком – сквозь призму искусства. Так, великий японский художник Кацусика Хокусай, отражая свойственный синтоизму почитание живой природы, мог смотреть на океан и видеть гору Фудзи в пене, на мгновение замершей на гребне волны. Пабло Пикассо при взгляде на женщину умел увидеть изломы конструкций, форм, линий и цветов, из которых возникал ее образ. Гений Пикассо был призван разрушить изображение мира, свойственное эпохе Возрождения, настолько реалистичное, насколько было под силу художнику, и прямо заявить: «Нет! Существует принципиально иное видение мира». Возможно, вы не поймете безумия войны, пока

не прочтете книгу «Уловка-22» (Catch-22)^[9] Джозефа Хеллера, воплощающую его негативное восприятие этого сумасшествия. Наверное, вы не узнаете, что такое пустота, пока не увидите отрешенный взгляд Сюзон, барменши из Folies-Bergère, с картины Эдуарда Мане; не проникнетесь безжизненной монотонностью работы учреждений, пока не ознакомитесь со стихотворением Теодора Рётке «Печаль» или не почувствуете неистовую ярость против системы, пока не услышите строки Эдварда Эстлина Каммингса «Спою об Олафе, счастливом и большом». Изобразительное искусство и язык наделяют нас голосом и способом самовыражения для познания самих себя и мира вокруг. Таким образом, они помогают придать форму тому, что и в какой степени мы знаем, а это дает людям искусства необыкновенную власть знания, или власть восприятия.

Остаются *межличностный* и *внутриличностный* способы познания, то есть изучение окружающих и себя самого. Он очень важен для каждого из нас, но особенно ценен для менеджеров и лидеров. Дэниел Гоулман был не первым, кто писал об этом способе познания, но он популяризовал идею в своей книге «Эмоциональный интеллект» (Emotional Intelligence)^[10]. Согласно Гоулману, эмоциональный интеллект является более надежным предсказателем жизненного успеха, чем коэффициент умственного развития (IQ). Описывая исследования лучших специалистов Bell Labs^[11], Гоулман отмечает:

Лаборатории переполнены инженерами и учеными с самыми высокими результатами теста IQ. Но в этом море талантов лишь некоторые стали звездами, а остальные работают с весьма средней производительностью. Разница между звездами и остальной массой не в научном, а в эмоциональном IQ. Они гораздо лучше умеют мотивировать себя и превращать неформальные сети знакомств во временные ситуативные команды^[12].

В своей пионерской работе, посвященной определению и оценке лидерских способностей, Майкл Ломбардо и Роберт Эйхингер также отмечали, как важно понимать других людей и самих себя. Например, они считают, что понимание окружающих (что в сочетании с рядом других умений называют «управлением людьми с разными деловыми качествами») – ключ к эффективности менеджера, хотя это один

из навыков, которыми труднее всего овладеть. Более того, среди «факторов неудачи», точнее причин провала руководителя, указывают «неумение создать команду» и «равнодушие к окружающим»^{18}.

За 30 лет преподавания и коучинга для топ-менеджеров я сталкивался с тысячами руководителей, обладавших исключительными познаниями и опытом в предпринимательстве, но абсолютно не понимавших своих сотрудников. Они отлично разбирались в бизнесе, продуктах, рынках и индустриях, были прекрасными техническими специалистами – и при этом оставались полными дилетантами в искусстве познания людей. Изо всех сил стараясь сформировать команды, воодушевлять людей, создавать атмосферу доверия, разрешать конфликты и устранять проблемы подчиненных, они совершали ошибку за ошибкой. В итоге, какими бы прекрасными техническими директорами ни были эти руководители, все их усилия терпели неудачу. Зачастую провалы обуславливались непониманием того факта, что организация – это социальная структура, действующая благодаря людям. Некоторым CEO, кому в достаточной степени присуще внутриличностное познание (то есть интуиция), удавалось восстановить утраченные позиции. Иными словами, руководителю, понимающему, что ему не хватает знания людей, и осознающему важность такого способа познания, проблему помогут решить коучинг, обучение и саморазвитие. Однако для многих топ-менеджеров это по-прежнему белое пятно в их деятельности, они попросту не понимают необходимости саморазвития в этой области и, соответственно, рискуют карьерой.

Наконец, существует так называемое *уличное знание*. Одни прекрасно знают, что и как работает в этом мире. Другие обладают глубокими книжными знаниями, но наивны в жизни. Итак, уличные знания – это понимание того, что происходит вокруг *на самом деле*, способность точно оценить ситуацию и одновременно риски и выигрыши, возможные при том или ином образе действий. Я говорю об уличных знаниях как о кумулятивном пути познания, поскольку он представляет собой сплав процедурного, институционального, а также межличностного и внутриличностного способов познания. Человек, наделенный уличным знанием, понимает мотивацию и поведение групп людей, способен интуитивно управлять окружающими и достаточно знает самого себя, чтобы определить, как лучше

отреагировать в той или иной ситуации. Уоррен Баффет, «Оракул из Омахи», обладает феноменальными уличными знаниями в области инвестирования. Как и все люди с таким типом власти знания, иногда он ошибается, но рекорд, установленный его холдингом Berkshire Hathaway, – достаточное свидетельство того, что гораздо чаще он бывает прав.

Существуют ли иные методы познания? Возможно. Егеря предчувствуют, как поведет себя их добыча, фермеры ощущают почву, солнце, дождь и рост растений, капитаны кораблей знают закономерности движения своих судов на волнах. Тайгер Вудс обладает необъяснимой способностью взглянуть на мягкий клочок зелени и понять, как нацелить мяч в лунку, какую силу удара приложить и как рассчитать траекторию его движения. Есть какой-то прием воздействия, который использовал Роберт Кеннеди в ночь убийства Мартина Лютера Кинга-мл. в 1968 году, выступив перед многотысячной толпой в Индианаполисе, когда многие намеревались перейти к насилию, и убедив людей мирно разойтись по домам.

Какой бы полной ни была система способов познания мира, очевидно, что существуют и другие методы, каждый из которых имеет ценность в зависимости от потребностей и обстоятельств. Когда кто-нибудь демонстрирует высокий уровень знаний и навыков в любой области, я уважаю их, особенно если они значительнее моих и имеют для меня ценность. Предположим, в Хельсинки мне предстоит встреча с партнером по бизнесу – экспертом в весьма важной для моей компании области управления цепочкой поставок. Он точно гораздо опытнее меня, и, скорее всего, я буду полагаться на его мнение в данном вопросе. Я могу сам обратиться к нему за советом, направить его к тому, кто нуждается в идеях такого специалиста, или попросить принять участие в решении какой-нибудь проблемы. Если его квалификация выше моей, он может стать для меня тем же, кем профессор Кингсфилд был для Джеймса Харта. Вот что наделяет его властью знания в моих глазах.

Власть в лицах

Майя Энджелу

В своей книге *I Know Why the Caged Bird Sings* («Я знаю, отчего птица поет в клетке») Майя Энджелу писала: «Все знания подобны

валюте, курс которой постоянно зависит от рынка». Этими словами она гораздо красноречивее меня сообщила, что знание имеет власть только в том случае, когда его ценят. За свою жизнь Энджелу успела побывать кондуктором фуникулера, официанткой, поваром, учительницей, писательницей, поэтессой, певицей, актрисой, танцовщицей, режиссером, продюсером, журналистом и участником движения за гражданские права. С 1981 года она занимала позицию профессора американистики на кафедре им. Рейнольдса в Университете Уэйк Форест, в 1993 году Билл Клинтон обратился к ней с просьбой прочесть ее стихотворение «На пульсе утра» во время его инаугурации. Впрочем, Энджелу больше известна как поэтесса и автобиограф. Среди более чем тридцати написанных ею книг шесть – автобиографии, начиная с уже упомянутого романа *I Know Why the Caged Bird Sings* (1969) и заканчивая последней книгой *A Song Flung Up to Heaven* («Песня улетела в небеса», 2002). Принадлежащие перу Энджелу автобиографические романы свидетельствуют, что большая часть ее жизни была посвящена самопознанию, поэтому судьбу Майи можно считать образцом межличностного и внутриличностного методов познания мира.

Майя Энджелу родилась в Сент-Луисе в 1928 году; родители развелись, когда ребенку было три года, а девочку вместе с братом (который и прозвал ее Майя) отправили к бабушке в Стампис, где в те времена проводилась узаконенная политика расовой сегрегации. Девочка на себе испытала, что это такое. В семь лет во время визита к матери в Чикаго она подверглась сексуальному насилию со стороны маминого приятеля, о чем рассказала брату. Когда немногим позже ее дядя убил насильника, Майя почувствовала свою вину в чужой смерти и перестала разговаривать, общаясь только с братом. Молчание продолжалось, пока девочке не исполнилось 13 лет. Она посещала среднюю школу в Сан-Франциско, бросила ее, стала матерью-одиночкой, а позже, работая официанткой и поваром, увлеклась искусством. Майя сыграла в фильме «Порги и Бесс» (*Porgy and Bess*), училась танцевать вместе с Мартой Грэм и Алвином Эйли, развивала писательские способности в Гильдии писателей Гарлема, работала журналистом в Египте и Гане, стала первой афроамериканкой, написавшей сценарий, который послужил основой для фильма «Джорджия, Джорджия» (*Georgia, Georgia*,

1972), проявила себя как актриса в мини-сериале «Корни» (Roots), работала с Мартином Лютером Кингом-мл. в качестве северного координатора Конференции христианских лидеров Юга, выиграла три премии «Грэмми» и получила более тридцати почетных степеней.

Значительная часть власти знания Энджелу проистекает из многогранности ее натуры. Мало кто может проявить себя во всех перечисленных выше ипостасях. Будучи истинным человеком Возрождения, она принадлежит к числу тех почитаемых и уважаемых представителей своего поколения, чья власть основывается на обычной жизни, усиливается знакомыми людьми, поддерживается теми, кто в них верит, и обогащается за счет самоанализа. Бабушка Майи хотела, чтобы та стала проповедником, но это был не ее путь. В одном из интервью Энджелу заявила: «Мне передалась по наследству способность писать о морали, надежде, одиночестве, о боли и восторге, о радости и триумфе в душе человека. Поэтому, как мне кажется, это и есть мое призвание. И я пишу об этом для каждого, потому что знаю, что в людях куда больше сходства, чем различий»^[19]. В книге, принесшей ей славу, Энджелу пишет, что птица в клетке поет, потому что у нее есть ответ; она поет, потому что у нее есть песня.

В жизни Майи Энджелу были взлеты и падения, в своих рассказах о личном прошлом она бывает вдумчива и убедительна. Главные источники власти этой женщины – экспрессивность, характер, привлекательность и знания – себя самой, окружающих и человеческой души, ее трагедий и триумфов.

Чему учит опыт Майи Энджелу

1. *Значение многогранности натуры.* За свою жизнь Энджелу изучила многие стороны своей личности и научилась составлять единое целое из происходящих вокруг явлений, чтобы сформировать по-настоящему уникальный, присущий только ей взгляд на жизнь и на человеческий опыт. Урок для бизнесменов: приобретая знания и навыки, не становитесь узким специалистом. Вы можете усилить власть знания, добиваясь совершенства в разных областях. Более того, один из основных подходов в создании инноваций – умение черпать перспективы и интересные идеи из различных источников,

чтобы разглядеть то, что люди, сосредоточенные на одной сфере деятельности, увидеть неспособны. У вас будет больше шансов стать новатором и прославиться в этом качестве, если вы продолжите развивать власть знания в нескольких областях. Не ставьте себя в рамки.

2. *Значение самоанализа.* В своей жизни и творческой деятельности Энджелу чутко прислушивалась к себе, и честность, с которой она говорила о том, что узнала, делает ее суждения убедительными и полными смысла. Значительная доля власти Энджелу объясняется тем, что она прирожденный лидер. Урок? Для роста человека как лидера весьма важно самопознание, которое, по мнению Дэниела Гоулмана, есть неотъемлемая составляющая эмоционального интеллекта. Вряд ли будущий руководитель сумеет развить в себе голос и подходы настоящего лидера, если одно из его белых пятен – он сам.

3. *Значение духовности.* Центральное место в жизни и творчестве Энджелу принадлежало глубокому ощущению связи с миром и людьми, живущими в нем. Она описывала духовность бытия, не настаивая на его религиозной основе. Урок для нас всех: бизнес не существует в вакууме. Он действует в паутине социокультурных хитросплетений. Важный способ понять данный факт: выявить и оценить переплетение взаимосвязей вашего бизнеса с производимыми вами продуктами, ваших клиентов с потребителями их товаров, ваших поставщиков с поставщиками клиентов, ваших миссии и ценностей с миссиями и ценностями представителей каждой культуры, внутри которой работает ваша компания, ваших операционных процессов и побочных продуктов с глобальной устойчивостью окружающей среды. Власть знания усиливается с ростом восприимчивости и понимания целостной картины ситуации, в которой действуют организация и ее лидер.

Символы власти знания

В 2008 году Франсуаза Барре-Синусси стала одним из лауреатов Нобелевской премии по физиологии и медицине за вклад в открытие вируса иммунодефицита человека (ВИЧ). Она имеет докторскую степень в вирусологии и является автором и соавтором сотен научных

статей. Барре-Синусси возглавляет отдел регуляции ретровирусных инфекций в парижском Институте Пастера. Если этого недостаточно, добавлю, что в 2008 году ее назвали самой влиятельной женщиной года во Франции. Даже если вы не знаете Франсуазу Барре-Синусси, не читали ее статей и не слышали выступлений, то одного моего краткого описания будет достаточно, чтобы понять, какой колоссальной властью знания в своей области она обладает. Почему? Потому что она окружена символами власти. Научная степень, звание, должность, публикации и награды сразу сообщают: эта женщина способна лидировать и влиять на окружающих благодаря своим знаниям.

Символы представляют собой разновидность кратких условных обозначений и позволяют быстро передавать большие объемы информации. Кроме того, символы не только экономят время, но и внушают уважение. Если, оказавшись в Париже, я пойду в ресторан с другом и он представит меня «Франсуазе Барре-Синусси», я буду вежлив, но не обязательно впечатлен. Если же он представит ее как «доктора Барре-Синусси», я буду знать, что дама имеет докторскую степень, что уже звучит внушительно, и буду относиться к ней как к эксперту в определенной области. Помимо власти слово «доктор» подразумевает уровень знания, превышающий образованность среднего человека без ученой степени. Однако если нас познакомят так: «Могу я представить доктора Франсуазу Барре-Синусси, лауреата Нобелевской премии по физиологии и медицине 2008 года за вклад в открытие ВИЧ?» – я буду польщен знакомством и постараюсь продемонстрировать свое восхищение, которое она, безусловно, заслужила. Указанные символы (докторская степень и Нобелевская премия) свидетельствуют о власти знания, которой она достигла. Разумеется, если мой приезд в Париж связан с поисками поставщика полупроводников для предприятия по производству оборудования для мобильных телефонов в Лионе, знания Барре-Синусси мне вряд ли помогут, поскольку данное производство находится вне сферы ее интересов. Однако впечатление от символов власти, конечно, останется весьма сильным. Приведу несколько из тысяч примеров глобальных символов власти знания:

Титул: доктор, профессор, судья, архиепископ, имам, преподобный, раввин, министр, председатель, президент, премьер-

министр, король, принц, султан, эмир, герцог, барон, генерал, маршал, посол, махатма.

Должность: технический директор, финансовый директор, заведующий хирургическим отделением, вице-президент по научным исследованиям и разработкам, профессор кафедры познания и педагогики им. Джона и Элизабет Хоббс Гарвардской высшей педагогической школы, почетный председатель фонда Фулбрайта, почетный председатель фонда американской культуры им. Уолта Уитмена.

Членство: Mensa, Cerebrals Society, Intertel (общественные организации для людей с высоким IQ), Гарвард, Йельский университет, Стэнфорд, Чикагский университет, Парижский университет Сорбонна, Оксфорд, Кембридж, Королевский колледж Лондона, Массачусетский технологический институт, Калифорнийский технологический институт (престижные учебные заведения).

Ученая степень: доктор философии, доктор педагогических наук, доктор права, магистр изящных искусств, магистр делового администрирования, доктор медицины (материальным символом власти знания обычно является диплом).

Сертификат: CFM (диплом специалиста по финансовому менеджменту), CLU (лицензия андеррайтера по личному страхованию), RN (диплом медсестры), CPL (лицензия пилота коммерческой линии).

Награда: Пулитцеровская премия, Нобелевская премия, Филдсовская премия (присуждается за достижения в области математики), олимпийская медаль, награда Американской академии киноискусств, премия «Грэмми», награда «Золотой мяч» (присуждается лучшему футболисту года в Европе).

Почетное звание: член Национального общества почета США, «Спортсмен года» по версии Sports Illustrated, поэт-лауреат, «Шеф-повар столетия».

Перечисленные выше символы служат доказательством высокого уровня знаний и опыта. Они сигнализируют окружающим об успешности своих обладателей и отличают их от остальных людей. Поэтому, знакомясь с чьим-либо резюме, мы сразу понимаем, на какую именно власть знания претендует человек.

Возможны ли злоупотребления символами власти знания? Разумеется. Нам трудно представить Франсуазу Барре-Синусси, разгуливающую по Парижу с медалью нобелевского лауреата на шее. В большинстве стран подобное поведение сочтут как минимум смехотворным и даже глупым. В странах с неформальной культурой, например в Австралии, публичная демонстрация достижений скорее ослабит власть, чем усилит ее. Однако в более формальных государствах, таких как Австрия, обращение к человеку с указанием звания или ученой степени (например, доктор Шмидт) считается уместным и вежливым. В целом человеку с большой властью знания не требуется прилюдно демонстрировать ее символы, хотя их обычно перечисляют в резюме и биографиях или на визитной карточке. Иногда дать слушателям информацию о достижениях специалиста необходимо, скажем, если он приглашен сделать основной доклад на конференции (список регалий выступающего обычно указывают в программе).

Власть знания в организации

Бизнес держится на знаниях и практическом опыте людей. Предприятия процветают, когда могут запустить на рынок инновационные продукты, поэтому они соревнуются с конкурентами в постоянной борьбе за таланты, стараясь заполучить и удержать самых лучших и эффективных специалистов. Разумеется, в постиндустриальную эпоху приобретение и применение знаний – центральная тема большинства бизнес-стратегий. Однако я не хочу рассуждать о бесконечной проблеме управления знаниями, глубокому исследованию которой посвящены многочисленные работы. Мне интересно, как сотрудники разных организаций создают и используют власть знания.

Рассмотрим две гипотетические крайности. Анника проработала в компании десять лет и не только научилась отлично выполнять свои производственные обязанности, но и накопила немалый объем процедурного знания о всевозможных аспектах деятельности организации. Более того, она обладает и существенным институциональным знанием, то есть понимает, что и как работает, какие существуют коммуникационные связи, в чьих руках

сосредоточена официальная и неофициальная власть, кто пользуется авторитетом и как добиться своей цели. Всем известна информированность Анники, к ней идут за помощью, советом или с просьбой помочь решить проблему. Другая крайность – Зои, которая удовлетворительно справляется с работой на своей должности, но все еще то и дело совершает ошибки и часто вынуждена обращаться за помощью. Ей недостает опыта, и она порой выглядит наивной в вопросах происходящего в компании. Зои будет последней, к кому вы обратились бы за информацией или инструкцией. Поскольку власть – это возможность воздействовать на окружающих, превосходные знания Анники сделают ее при прочих равных условиях куда более влиятельной фигурой в организации по сравнению с Зои. (Разумеется, Зои может обладать другими источниками власти, делающими ее влиятельнее Анники. Скажем, Зои может быть дочерью основателя компании или же иметь хорошие связи с ключевыми клиентами.)

Велик соблазн сделать следующий вывод: сотрудники, занимающие более высокие должности, обладают большей властью знания, что в какой-то степени справедливо, поскольку их положение в общей иерархии дает доступ к закрытой информации. Так, старший вице-президент по научным исследованиям и разработкам может пользоваться данными, закрытыми для рядового исследователя. Однако в своей сфере (область специализации, выполняемые проекты, коллеги) последний, скорее всего, обладает большей властью знания, чем вице-президент (если только они не являются специалистами в одной области и вице-президент не курирует его проекты). В организациях, где знания являются стратегическим требованием (например, в европейском CERN^[12] или в Лаборатории реактивного движения NASA), высоко ценят сотрудников, которые, являясь экспертами высочайшего уровня, вносят колоссальный вклад в результаты общего труда. Обычно эти люди получают очень высокое вознаграждение и приобретают значительную власть знания, хотя и не обязательно занимают руководящие позиции.

Нельзя не признать, что внутри организаций обычно имеются хранилища специальной информации и любой сотрудник может пользоваться накопленными сведениями, генерировать новые или уточнять старые данные по мере выполнения работы. Создание

знания может быть официальным и прямым, как это происходит в научно-исследовательских лабораториях, технических и проектных группах, командах по разработке новых продуктов и целевых рабочих группах по решению проблем. Однако часто оно происходит неформально и незапланированно, например, когда выездной техник находит лучший метод проверить и заменить модули управления энергоблока или секретарь-референт предлагает новый способ организации международных телефонных конференций. Создание новых знаний – это постоянный побочный продукт работы, а умные лидеры и руководители компаний всегда найдут способы собрать эти знания и распространить их в своих организациях^{20}.

Знание как разрушитель власти

Казалось, мечта человечества об огромных объемах дешевой энергии сбылась 23 марта 1989 года с распространением ошеломляющего известия, что двое ученых открыли процесс холодного ядерного синтеза. В нормальных условиях данная реакция происходит при температурах, существующих в ядрах звезд (или при взрыве атомной бомбы). Это синтез тяжелого атомного ядра из двух более легких ядер с одинаковыми зарядами, при котором выделяется энергия. Разумеется, средней энергетической компании синтез не по карману, кроме того, процесс крайне опасен (дети, не пробуйте сделать это дома!). Поэтому, когда на пресс-конференции Стэнли Понс и Мартин Флейшман объявили об осуществлении реакции холодного ядерного синтеза при комнатной температуре в своей лаборатории в Университете Юты, это стало сенсацией в научном мире. Окажись их слова правдой, у людей появилась бы возможность пользоваться безопасным, недорогим и неисчерпаемым источником энергии. Вплоть до описываемых событий Понс, возглавлявший факультет химии в университете, и Флейшман слыли известными электрохимиками. Якобы они намеревались сначала опубликовать свои результаты в научном журнале, но по настоянию руководства университета сделали громкое заявление. Мы можем только предполагать, что они поступили так ради репутации университета и ради провозглашения приоритета при последующем оформлении патента.

Многие ученые по всему миру пытались повторить результат Понса – Флейшмана, но безуспешно. Постепенно энтузиазм и надежды, порожденные открытием, угасали по мере того, как все больше исследователей, воспроизводивших работу Понса и Флейшмана, сообщало об ошибках и недочетах их экспериментов. Последний удар нанесли ученые Массачусетского технологического института, исследовавшие спектры гамма-излучения, предоставленные Понсом и Флейшманом в качестве доказательства возможности холодного ядерного синтеза, и признавшие их недостоверными. Впоследствии Министерство энергетики США, изучив их эксперименты, объявило, что реакция холодного синтеза не зафиксирована. Университет Юты, который уже начал создание исследовательского центра холодного ядерного синтеза, мгновенно отказался от своих планов. Понс и Флейшман оставили свои университетские посты, чтобы продолжить работу в частной лаборатории во Франции, но и она после многомиллионных вложений в конечном счете была свернута. Мечты о холодном ядерном синтезе и неиссякаемой энергии так и не были реализованы^{21}.

Легко представить, каких почестей могли удостоиться эти незадачливые ученые, дай их эксперимент с холодным ядерным синтезом воспроизводимые результаты. Их власть знания колоссально возросла бы. Но урон, нанесенный личной и научной репутациям Понса и Флейшмана, стал разрушителем этой власти. Рассказ о них служит иллюстрацией воздействия человеческих ошибок на власть знания. Подобные ситуации возникают и на куда менее значимом уровне, например, когда приятели играют в «Погоню за лидером»^[13] и кто-то постоянно отвечает неправильно. Постепенно ему перестают доверять. Такое случается и в бизнесе, когда кто-то ошибочно интерпретирует факты, не знает, что ответить на законные вопросы, или постоянно предлагает неосуществимые идеи. Со временем коллеги утрачивают веру в его способности справляться с обязанностями, что серьезно подрывает власть знания. Итак, урок заключается в следующем: старайтесь реже ошибаться, будьте всегда готовы и информированы, говорите ответственно. Именно так создается власть знания на рабочем месте.

Результаты глобального исследования власти знания

Насколько сильна власть знания? В своем глобальном исследовании я сравнивал людей, наделенных максимальной властью знания, с теми, чья власть минимальна. В каждом случае я просил респондентов оценить, каким влиянием обладает знающий топ-менеджер по сравнению с другими известными им руководителями. Оказалось, что люди с сильной властью знания становятся образцом для подражания в три с лишним раза чаще, чем те, кто не считается хорошим специалистом. По своему влиянию на способность человека воздействовать на других людей и вести их за собой знание уступает лишь экспрессивности.

Знания – необыкновенный источник власти. Считается, что образованные люди умеют воодушевлять слушателей. Мы пытаемся подражать им и учиться у них. Кроме того, они стремительно добиваются успеха за счет двух важных ключевых навыков: готовности взять на себя инициативу, чтобы продемонстрировать, как решать поставленную задачу, и способности поддерживать и поощрять остальных. Впоследствии к ним определенно будут обращаться как к учителям, наставникам и инструкторам.

Как показало исследование, люди с большой властью знания очень логичны и рациональны в своем подходе к лидерству и влиянию. Неудивительно, что они обладают когнитивными и аналитическими навыками намного более высокого уровня, а именно: способностью логически рассуждать, предлагать креативные решения, анализировать и визуально воспроизводить данные, а также задавать вопросы по существу. Они становятся лидерами, поскольку их знания и умения заслуживают доверия.

Порой немного удивляет, что личности с большой властью знания выделяются своим умением располагать к себе окружающих, выстраивать отношения и задавать интересные вопросы. Видимо, эрудиция и опыт позволяют им интуитивно задавать правильные вопросы и вовлекать собеседников в диалог. Высокообразованные люди обычно склонны заключать союзы и сотрудничать, стремясь усилить свое влияние в организации. Опыт и способности делают из них замечательных союзников, обладающих выдающимся умением достигать консенсуса. Они умело сближают различные, даже противоположные точки зрения.

Умение руководить с позиции знаний и опыта дает лидерам существенные преимущества: надежность, уважение, доверие и возможность влиять на сотрудников. Бесспорно, один из лучших способов стать сильным лидером – самому приобрести глубокие знания и опыт.

Восприятие власти знания в разных странах

Несомненно, знание – это важный источник власти в любой культуре, что и подтвердило мое глобальное исследование. Здесь необходимо сделать две оговорки. Во-первых, знание – личностный источник власти и он весьма индивидуален. В любой культуре найдутся люди, обладающие сильной или слабой властью знания. Следовательно, ранжирование стран отражает лишь отношение к власти знания в данной культуре в целом. Во-вторых, подобные рейтинги весьма относительны. Так, в культуре Венесуэлы роль знания (в среднем) может быть сравнительно небольшой по сравнению с другим источником власти, хотя данный фактор весьма важен для конкретных организаций (например, для *Bolivar Banco*), групп людей или отдельного человека. Таким образом, в приведенном далее списке расположение страны в верхней, средней или нижней части определяется ролью знания в ее культуре.

Культуры с высокой значимостью власти знания

Австрия, Бельгия, Германия, Индия, Ирландия, Испания, Италия, Колумбия, Нидерланды, Португалия, Сингапур, Франция, Чехия, Швейцария, Южная Корея.

Культуры со средней значимостью власти знания

Бразилия, Великобритания, Венгрия, Греция, Дания, Индонезия, Китай, Малайзия, Норвегия, Пакистан, Польша, Россия, США, Тайвань, Япония.

Культуры с низкой значимостью власти знания

Австралия, Аргентина, Венесуэла, Гонконг, Израиль, Канада, Мексика, Новая Зеландия, Перу, Таиланд, Турция, Финляндия, Чили, Швеция, ЮАР.

Следует отметить, что точные схемы определения социальной значимости власти знания в разных уголках мира отсутствуют. Однако справедливости ради скажу, что в Австрии и Германии, например, знание является более сильным источником власти в организации, чем в Перу или Венесуэле (*по сравнению с остальными источниками*). Вместе с тем средняя разница в значимости власти знания в Чехии (стране, где образованность ценят выше всего) и Перу (меньше всего) равна одному баллу по семибалльной шкале (довольно существенное значение). Таким образом, в любой мировой культуре сильная власть знания является преимуществом.

Основные положения

1. Знание – один из самых важных личностных источников власти, поскольку он доступен представителям всех классов общества и экономически доступен практически любому человеку, желающему учиться.

2. Власть знания подразумевает не только профессиональную эрудицию, но и опыт. Она предполагает умения, способности и возможности человека в той же мере, что и его образованность, здравый смысл и достижения.

3. Знания наделяют властью только тогда, когда окружающие *признают* и *ценят* то, что вы знаете и делаете, и только когда это *отличает* вас от остальных.

4. Есть несколько способов познания: процедурный, институциональный, предметно-материальный, духовный, художественный, межличностный и внутриличностный.

5. Существуют различные символы власти знания: титулы, должности, членство, ученые степени, сертификаты, награды и почетные звания.

6. Власть знания может стать саморазрушающим фактором, когда достижение, на которое претендует человек, оказывается ошибкой. Просчеты, особенно повторяющиеся, подрывают доверие людей ко всему, что он говорит и делает.

7. Лидеры, обладающие сильной властью знания, втрое влиятельнее, чем менее профессиональные руководители. Знания – это важный источник власти в любой культуре.

Задания для читателей

1. Поразмышляйте над своей властью знания. Насколько она значительна и в каких сферах деятельности? Кто считает вас компетентным человеком? В какой области? Кто сомневается в вашей компетентности?

2. Как именно вы применяете власть знания, чтобы управлять людьми и влиять на них? Насколько эффективно вы используете свои знания? Как стать еще эффективнее?

3. Кто обладает максимальной властью знания в вашей организации и культуре в целом? Почему? Как эти люди применяют знание, руководя другими людьми и воздействуя на них?

4. В этой главе я ссылаюсь на фильм «Бумажная погоня». Вспомните годы своего обучения. Встречался ли вам преподаватель или профессор, похожий на Чарльза Кингсфилда? Какое воздействие общение с ним оказало на вас? Как оно изменило вас?

5. Какими символами власти знания вы обладаете? Когда и как вы пользуетесь ими? Встречались ли вам люди, злоупотребляющие своими символами власти? Какое впечатление они на вас произвели?

6. Власть знания может оказаться фактором саморазрушения. Случалось ли вам сталкиваться с подобным? Как это произошло? Сумел ли человек вернуть утраченные позиции?

7. Доводилось ли вам ошибаться и чувствовать, что совершенный промах стоил вам доли власти знания в глазах окружающих?

8. Проанализируйте еще раз уроки, которые бизнесмены могут извлечь из опыта двух людей – Билла Гейтса и Майи Энджелу, чьи биографии кратко представлены в этой главе. Какие уроки наиболее важны и значимы для вас? Как применить их на практике?

Глава 2

Мистер Обама едет в Вашингтон

Власть экспрессивности

В ставшем классикой фильме Фрэнка Капры «Мистер Смит едет в Вашингтон» (Mr. Smith Goes to Washington, 1939) простодушный и романтический младший сенатор со Среднего Запада отправляется в Вашингтон, где сталкивается с коррумпированной политической элитой, подрывающей американские ценности. Чуть позже, опозоренный, обескураженный, лишенный иллюзий, но все же не сломленный, он приходит к Мемориалу Линкольна и обретает второе дыхание, читая заключительные слова Геттисбергского послания. Затем, в кульминационной сцене фильма, наш бунтарь-одиночка выступает в Сенате с горячей речью продолжительностью почти в сутки и обличает продажных соперников, вызывая восхищение коллег-сенаторов и публики и заставляя своего коррумпированного соперника признаться в своих грехах.

Джефферсон Смит, которого сыграл номинированный за эту роль на премию «Оскар» Джеймс Стюарт, – простой парень из невинных прошедших времен, с его проповедями и моралью, столь милыми воображению американцев. Однако дар красноречия и наивный идеализм киногероя напоминают реального младшего сенатора, уроженца Среднего Запада, который приехал в Вашингтон, обещая Америке перемены.

В 1981 году второкурсник Западного колледжа в Лос-Анджелесе, 19-летний Барак Обама участвовал в студенческом митинге, целью которого было убедить попечителей учебного заведения приостановить инвестиции, направленные на поддержание системы апартеида в Южной Африке. Он хорошо подготовился и произнес речь, изменившую его жизнь, поскольку и Бараку, и всем присутствующим стал очевиден его редкий ораторский талант. По словам одного однокурсника, «он так невозмутимо и собранно излагал свои аргументы, что после выступления многие задавались вопросом, кто этот парень и почему он больше ничего не сказал»^[22]. Его бы слушали и дальше.

Независимо от того, голосовали за его кандидатуру на президентских выборах или нет, большинство людей согласятся, что Барак Обама – выдающийся оратор. Его победа примечательна и тем, что по сравнению с главными оппонентами – республиканцем Джоном Маккейном и основным противником среди демократов по итогам праймериз^[14] Хиллари Клинтон – он обладал далеко

не самой лучшей профессиональной подготовкой к этой должности. Соперники и эксперты винили Обаму в недостатке опыта и были правы. Однако именно ораторский талант сделал его сильным и *успешным* кандидатом. Одним из самых мощных источников его власти во время выборной кампании оказалась экспрессивность. Прочтите фрагмент речи, произнесенной в чикагском Гранд-парке после объявления Обамы победителем президентских выборов 2008 года. Основной тезис доклада заключался в том, что Америка может измениться. Доказательство тому – его победа: впервые президентом США стал афроамериканец. Однако в интересующем нас отрывке речи главное внимание было сконцентрировано на 106-летней Энн Никсон Купер.

Она родилась через поколение после отмены рабства, во времена, когда на дорогах не было машин, а в небе самолетов; когда она сама, как и подобные ей люди, не могла голосовать по двум причинам – из-за того, что родилась женщиной, и из-за цвета кожи. И сегодня я думаю о том, что она видела на своем веку в Америке – боль и надежду, борьбу и прогресс, времена, когда нам говорили, нет, это невозможно, и людей, которые шли вперед, верные своему убеждению:

Да, мы можем.

Во времена, когда заглушали голоса женщин и уничтожали их надежды, она выжила и увидела, что они выдержали, получили право высказывать свое мнение и голосовать на выборах.

Да, мы можем.

Когда на западе страны царили засуха и отчаяние, а вся страна страдала от Великой депрессии, она видела, как нация преодолевает страх благодаря Новому курсу, новым рабочим местам, новому ощущению общей цели.

Да, мы можем.

Когда в наших гаванях падали бомбы, а всему миру угрожала тирания, она стала свидетельницей того, как ее поколение поднялось до самых больших высот своего величия и демократия была спасена.

Да, мы можем.

Она видела все: городские автобусы Монтгомери, водометные шланги в Бирмингеме, мост в Сельме и того проповедника

из Атланты, который сказал: «Мы все преодолеем».

Да, мы можем.

Человек высадился на Луне, в Берлине была снесена стена, а мир стал гораздо более взаимосвязанным благодаря нашей науке и нашему творческому воображению. И в этом году, на этих выборах, она приложила свой палец к экрану и проголосовала, потому что, прожив в Америке 106 лет, пройдя вместе с ней через самые лучшие и самые мрачные годы, она знает, как может меняться ее страна.

Да, мы можем.

Америка, вот чего мы достигли. Мы видели очень многое. Но предстоит сделать еще больше. Поэтому давайте сегодня спросим сами себя: смогут ли наши дети дожить до следующего столетия; повезет ли моим дочерям настолько, что они проживут так же долго, как и Энн Никсон Купер; какие перемены они увидят? Каких успехов мы сумеем добиться?

Вот наш шанс ответить на этот призыв. Наш момент настал. Наше время пришло. Мы должны вернуть людей к работе и открыть двери новым возможностям для наших детей; восстановить благополучие и продвинуть вперед дело мира; возродить американскую мечту и вновь подтвердить фундаментальную истину: мы едины в своем многообразии, что, пока мы дышим, мы надеемся.

А сталкиваясь с цинизмом, сомнениями и с теми, кто говорит нам – это невозможно, мы ответим с той убежденностью, которая олицетворяет дух нашего народа:

Да, мы можем.

Одной из риторических находок Барака Обамы стало использование силы короткой повторяющейся фразы «Да, мы можем». Сторонники скандировали ее вместе с ним, повторяя жесты и тем самым участвуя в его речи. В 2008 году ни один из соперников Обамы не был столь одарен ораторским искусством и не обладал такой экспрессивностью.

Часто используемый мною термин «экспрессивность» означает умение человека уверенно, эффективно и вдохновенно выражать свои мысли в письменной и устной форме. Как правило, более экспрессивные люди лучше руководят окружающими и сильнее воздействуют на них. Почему?

- Экспрессивные люди чаще общаются с окружающими, следовательно, их проще заметить в компаниях по сравнению с невыразительными личностями.

- Такие люди чаще посвящают окружающих в свои мысли, чувства, реакции и идеи, следовательно, их популярность выше, чем остальных.

- Экспрессивный человек искусно выражает свои мысли и чувства, имея больше опыта в этом. А, как гласит поговорка, повторение – мать учения.

- Такие люди часто весьма решительны и уверены в себе и, как правило, доминируют в компаниях.

- Окружающие воспринимают их как более компетентных и влиятельных личностей по сравнению с «молчунами».

Исследователи Калифорнийского университета в Беркли изучали проблему влиятельности в группах и обнаружили, что самыми влиятельными обычно оказываются властные личности. Тот, кто демонстрирует лидерские качества, выглядит более компетентным, его мнение звучит часто и громко (даже когда результаты этого человека ничем не отличаются от вклада в дело менее ярких людей!). Чтобы прийти к своему заключению, ученые присутствовали на совещаниях и фиксировали, кто из присутствующих наиболее активен в обсуждении. Затем они оценивали качество «вербальных вкладов» участников дискуссии и выявляли по этому показателю самых влиятельных сотрудников. Людей, присутствующих на совещании, просили проделать то же самое. Результаты анализа полученных данных удивили: самые влиятельные сотрудники доминировали на совещании не за счет агрессивности и подавления присутствующих – они просто занимали своими выступлениями больше времени и выдвигали больше предложений^[23].

Власть экспрессивности проистекает из умения человека уверенно, эффективно и вдохновенно выражать свои мысли в письменной и устной форме.

Простой факт состоит в том, что люди усиливают власть выразительности отчасти благодаря тому, что привлекают к себе больше внимания. Мы чаще слышим их, чаще замечаем, чаще с ними

взаимодействуем. Уже само умение быть на виду делает таких людей более влиятельными, а если выдвигаемые ими идеи кажутся нам захватывающими, интересными или обогащающими наше знание, вероятность попасть под их влияние еще более высока. Более того, экспрессивные и красноречивые люди (такие как Барак Обама) обычно имеют гораздо больше навыков в мотивировании и воодушевлении слушателей, они умеют захватывать их воображение и вызывать эмоциональную реакцию. Разумеется, чтобы стать успешным лидером, одного красноречия недостаточно. Пока я пишу эту книгу, прошел год с момента избрания Обамы и еще неясно, способен ли он воплотить свои громкие обещания в жизнь, а некоторые эксперты прямо указывают на разницу между его словами и делами. Впрочем, это не уменьшает его власть как оратора. Обама может оказаться плохим, посредственным или великим президентом, в любом случае красноречие – один из основных источников его власти.

Первым человеком, обратившимся к изучению ораторского искусства как способа влиять на людей, был Аристотель. В «Риторике»^[15] – трактате, посвященном мастерству убеждения, – Аристотель описывал риторику как ключевой элемент философии наравне с логикой и диалектикой. Риторика подразумевает выстраивание системы доводов и доказательств ради убеждения оппонентов на основе научных (достоверных) данных, тогда как логика и диалектика – это философские методы проверки гипотез для установления истины. Аристотель считал риторику практическим искусством убеждения слушателей в справедливости утверждения. Трактат о риторике, написанный между 367 и 332 годом до н. э. (вероятно, в виде конспектов его лекций), заложил основу для всех последующих исследований искусства убеждения и считается самым важным трудом на данную тему в западной философии^[24].

Платон называл риторику искусством очарования души, и не обязательно в позитивном смысле. Как и Аристотель, он сначала скептически относился к ораторскому искусству, полагая, что его (как и поэзию) легко использовать, чтобы управлять людьми, играя на их чувствах и игнорируя факты. Страхи великих философов, связанные с тем, что красноречие может служить инструментом скорее манипулирования, а не просвещения, сохраняются по сей день. Консерватор Джордж Уилл, колумнист из Newsweek, сам яркий

журналист, выразил недовольство речью Барака Обамы в Берлине в 2008 году. Уилл считал, что разглагольствования президента «начинают звучать шаблонно и поверхностно», что говорливого политика часто «опьяняет избыток собственного многословия». Один из советников Обамы предостерегал его, что «ораторское искусство – как сахарная вата, которая возводит нарциссизм в ранг политической философии»^{25}. Опасения, что нас может обмануть сладкоречие, оправданны, ведь подобное случается слишком часто, поэтому необходимо отличать искреннего человека, наделенного даром убеждения, от бойкого и коварного болтуна.

Основные требования к экспрессивности

Чтобы речь производила яркое впечатление, необходимы три условия: она должна быть содержательной, краткой и правильной. Во-первых, следует говорить о значимых для слушателей проблемах. Ваши идеи должны быть интересными, поучительными, просвещающими или провокационными. Они должны способствовать прогрессу в дискуссии, вести к правильным заключениям, обеспечивать важный шаг вперед в ходе диалога или помогать формулировать глубоко продуманные выводы. Чтобы речь была убедительной, она, касаясь актуальных для окружающих тем, должна затрагивать слушателей интеллектуально и эмоционально. Качество высказываемых идей играет большую роль, чем их количество. Бессмысленная болтовня скорее уничтожит власть экспрессивности, чем станет ее источником.

Кроме того, сила речи в ее лаконичности. В ней нет пустых слов, слов-паразитов и пауз («ага», «а», «э», «ну»). Авраам Линкольн завершил свою первую инаугурационную речь словами: «Мы не должны быть врагами. Хотя страсти, возможно, и ослабили узы нашей привязанности, они не должны разрывать их. Тайные струны памяти, протянувшиеся от каждого поля битвы и могилы патриота к каждому живому сердцу и домашнему очагу через всю нашу широкую страну, все же зазвучат единым хором Союза, когда к ним снова прикоснутся лучшие ангелы нашего естества, и это непременно произойдет». Представьте, что эту часть речи он начал бы так: «Ну, очень важно, что мы не враги. Знаете... Хотя наши чувства

друг к другу ослабли из-за вражды и злобы и всего такого, что стало причиной гражданской войны, которая только началась, э-э-э... мы не должны окончательно разрушать, эм... нашу связь с соотечественниками». Ладно, это глупость. Я понимаю. Но в этом есть смысл. Хорошая письменная и устная речь лаконична и четко сформулирована. Джош Биллингс, американский юморист XIX века, сказал: «В словах заключена великая сила, если только вы не сцепляете их одно с другим в слишком длинную цепь».

Наконец, экспрессивная речь всегда грамматически правильна. Успешные писатели и ораторы отлично знают язык, с помощью которого они общаются. Эти люди знают правила и следуют им. Когда выступающие, особенно те, кто занимает высокий пост, коверкают язык, это режет слух. Они производят впечатление невежд и утрачивают уважение аудитории. Бывший американский вице-президент Дэн Куэйл однажды выразился так: «Республиканцы понимают важность зависимости между матерью и ребенком». (Разумеется, он имел в виду «связь между». Слово «зависимость» имеет совершенно иной смысл.) В другой раз он заявил: «Совсем уж откровенно говоря, учителя – единственная профессия, которая учит наших детей». Неграмотная речь вице-президента в сочетании с сомнительной логикой изложения поколебали доверие общественности к нему, зато превратили в богатый источник материала для юмористов.

Экспрессивность может служить значительным источником власти, и застенчивые, тихие люди, или интроверты, сталкиваются с определенными трудностями. Не заявляя о себе вслух, не внося вербального вклада в дискуссии, они расплачиваются за это потерей возможности руководить и влиять на ситуацию. В то же время пустое многословие скорее уничтожит власть, чем станет ее источником. Искусство заключается в гармонии. Лучше говорить мало, но по существу, чем много и не по делу. Люди, обладающие большой властью экспрессивности, высказывают ценные мысли лаконично и грамотно. Однако даже это не дает им власти уровня Барака Обамы или Уинстона Черчилля. Самые харизматичные ораторы и писатели владеют такими приемами экспрессивности, как образы и метафоры, которые находят отклик в умах людей, они призывают себе на помощь музыку и поэзию.

Лучше говорить мало, но по существу, чем много и не по делу.

Проявления харизмы: мелодика и поэтика красноречия

Харизма (от греч. χάρισμα) имеет значение «божественный дар», или «дар богов». Древние греки верили, что, когда боги благоволят человеку, они наделяют его особым даром, таким как красота, шарм, грация и привлекательность. Эти одаренные люди получают необычайную способность воздействовать на окружающих своими уникальными качествами. Одно из них – умение убеждать. Глава 4 посвящена обсуждению качеств харизматичных личностей, которые наделяют их наибольшей привлекательностью (и таким образом предоставляют им власть). Здесь же я хочу уделить внимание завораживающему эффекту устной речи.

Сэр Фрэнсис Бэкон полагал, что цель риторики – обращать рассудок к воображению для успешного воплощения намерений. Разумеется, «успешное воплощение намерений» можно трактовать как «влияние на окружающих». Основным положением теории Бэкона о влиянии было объединение рассудка (логика, факты, доказательства) и воображения (эмоции, мечты, ценности), что происходит, когда вы представляете логически обоснованные доказательства, используя при этом метафоры и фигуры речи для создания в умах слушателей образной картины. Вера в объединение рассудка и воображения укрепились, когда два врача – француз Пьер Брока и немец Карл Вернике – обнаружили, что некоторые функции (речеобразование и понимание языка) осуществляются конкретными отделами мозга. Данный факт стал основанием теории о назначении полушарий мозга, согласно которой левое объективно воспринимает данные, отвечает за логику и анализ, а правое воспринимает данные субъективно, интуитивно и сразу в целом. Плотное сплетение нервов (мозолистое тело) соединяет полушария и обеспечивает связь между ними, поэтому человеческое мышление не является исключительно рациональным или интуитивным, оно сочетает в себе и то и другое. Используя в аргументированной речи образы и метафоры, ораторы активизируют сразу оба типа мышления и достигают гораздо большего эффекта.

Кроме того, человеческий мозг любит шаблоны и повторы. Повторяющиеся слова или фразы многократно стимулируют

инициированный ранее нервный проводящий путь, создавая ощущение приятной логичности, воспоминание о только отзвучавших строках стихотворения, похожих на музыкальный рефрен. Вспомним Уинстона Черчилля – одного из величайших ораторов XX века. Проанализируем фрагмент его первой речи в должности премьер-министра, произнесенной в британской палате общин 13 мая 1940 года (см. рис. 2.1).

Мне нечего предложить, кроме **крови, тяжелого труда, слез и пота.**

Нас ждет суровое испытание.

Нас ждет много долгих месяцев борьбы и страданий.

Вы меня спросите, **каков же наш политический курс?**

Я отвечу:

вести войну на море, суше и в воздухе,

со всей мощью

и силой, какую дает нам Бог;

вести войну против чудовищной тирании,

превосходящей любое человеческое преступление.

Вот наш курс.

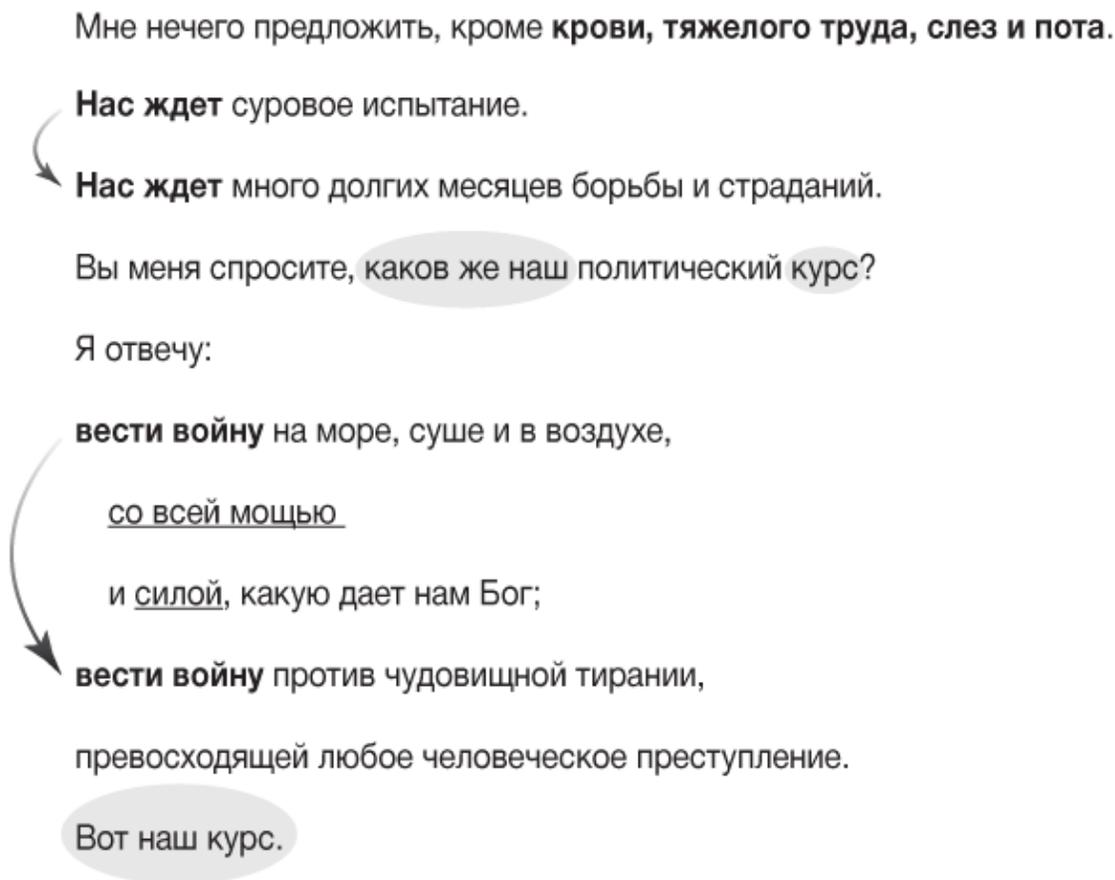


Рис. 2.1. Художественные приемы, образы и повторы в речи У. Черчилля в палате общин 13 мая 1940 года

Черчилль начал эту часть своей речи с цепочки из четырех запоминающихся образов: *кровь, тяжелый труд, слезы и пот*, символически воплощающих цепочку четырех соответствующих понятий: *испытание, суровый, борьба и страдание*. Говоря о политическом курсе правительства на войну в море, на суше и в воздухе, он создавал в воображении слушателей картину тотальных

военных действий, ведущихся на всех фронтах. Черчилль также использовал ряд параллельных конструкций: повторяются слова «нас ждет»; на вопрос «каков наш политический курс?» следовал ответ: «вот наш курс»; за словами «со всей мощью» следует «и силой»; кроме того, он дважды упоминает сам курс – «вести войну». Черчилль производил колоссальный эффект с помощью художественных приемов, образов и повторов. Следующая часть речи Черчилля содержит еще больше повторов и параллельных конструкций (рис. 2.2).

Вы спросите, какова наша цель?

Я могу ответить одним словом:

победа,

победа любой ценой,

победа, несмотря на весь ужас,

победа, каким бы долгим и трудным ни был путь;

потому что без победы не будет жизни.

Это важно осознать:

если не выживет Британская империя,

то не выживет все то, за что мы боролись,

не выживет ничто из того, за что человечество борется в течение многих веков.

Идемте же, идемте вперед единой силой.

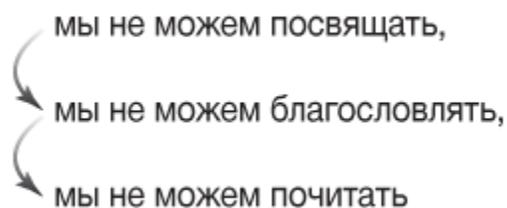
Рис. 2.2. Параллелизм в речи У. Черчилля в палате общин 13 мая 1940 года

В первой части фрагмента Черчилль спрашивал: «Каков наш политический курс?», здесь же повторяющийся вопрос изменен: «Какова наша цель?» Ответ четкий – «победа», потому что без победы не будет жизни. Это сильная идея, озвученная в минуту кризиса и мрачных предчувствий, охвативших общество. Огромная заслуга

речи Черчилля в том, что она объединила британцев, подняла боевой дух людей и придала им решимости в борьбе против «чудовищной тирании», с которой они столкнулись в лице армий Гитлера.

Одним из величайших в истории составителей речей был адвокат, практически самоучка, ставший 16-м президентом США. В речах Авраама Линкольна встречаются повторы слов, грамматических структур и мотивов, имитирующих стихотворные ритмы. Повторяющееся «мы не можем» в начале Геттисбергского послания (рис. 2.3) усиливает осознание тщетности попыток живущих сделать больше, чем совершили уже ушедшие.

Но в более широком смысле



мы не можем посвящать,
мы не можем благословлять,
мы не можем почитать

эту землю.

Рис. 2.3. Геттисбергское послание, часть 1 (повторы)

После этого Линкольн использовал еще несколько повторов («посвятить себя», «приверженность») с целью подчеркнуть, что должны сделать живущие ныне для завершения дела, которому «высокопочтимые погибшие» «в полной мере и до конца сохраняли верность» (рис. 2.4).

Скорее, это нам, живущим, следует посвятить себя
завершению начатого ими дела, над которым трудились до нас
с таким благородством те, кто сражался здесь.

Скорее, это нам, живущим, следует посвятить себя
великой задаче, все еще стоящей перед нами, —
перенять у этих высокочтимых погибших еще бóльшую приверженность
тому делу, которому они в полной мере и до конца сохраняли верность.

The diagram consists of two vertically aligned sentences. The first sentence is followed by a grey oval highlighting the phrase 'завершению начатого ими дела, над которым трудились до нас'. A curved arrow points from this oval down to the second sentence. The second sentence is followed by a grey oval highlighting the phrase 'великой задаче, все еще стоящей перед нами, —'. A curved arrow points from this oval down to the end of the second sentence. The phrase 'еще бóльшую приверженность' in the second sentence is also highlighted with a grey oval, and a curved arrow points from it to the right.

Рис. 2.4. Геттисбергское послание, часть 2 (усиленные повторы)

Одна из самых знаменитых речей в истории Америки оканчивается четырьмя параллельными придаточными предложениями, за которыми следуют три параллельные конструкции с предлогом (рис. 2.5).

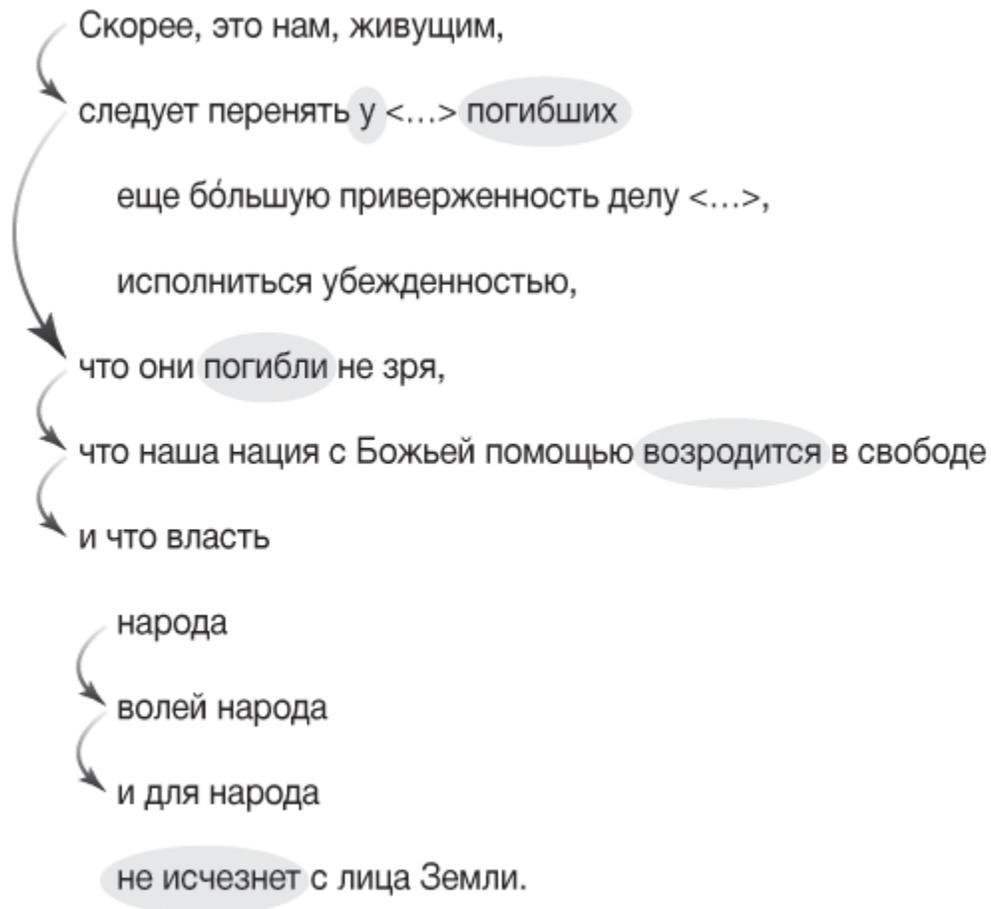


Рис. 2.5. Геттисбергское послание, часть 3 (параллелизм)

На протяжении выступления Линкольн связывал *живущих*, *погибших* и *нацию*, а его главный мотив – возрождение нации через благородное самопожертвование погибших – ярче всего проявляется в финале: «*Нам, живущим, следует исполниться убежденностью, что они погибли не зря, что наша нация с Божьей помощью возродится в свободе...*» Жизнь. Смерть. Возрождение. И убеждение, что государство не только возродится, но и «не исчезнет с лица Земли». Вот сильные чувства, высказанные почти в поэтической форме.

Род Серлинг, голливудский сценарист и создатель сериала «Сумеречная зона» (The Twilight Zone), как-то рассказывал, в чем различается работа над текстами для радио и для телевидения. По его наблюдениям, в первом случае при словах «на холме стоял замок» в воображении миллионов слушателей немедленно возникают

миллионы замков, стоящих на миллионах холмов. Во втором же случае, на телевидении, после прочтения тех же слов возникает директор по декорациям с миллионом вопросов: «Ну и как выглядит этот замок? Большой? Сколько башенок?» и т. д. Сила образной лексики в том, что она активизирует воображение слушателей. Черчилль выбрал слова «кровь, тяжелый труд, слезы и пот», чтобы аудитория ощутила неумолимость событий и личную вовлеченность в суровую реальность, состоящую из борьбы и жертв, которые придется принести каждому.

В 2005 году исследователи Калифорнийского политехнического университета и колледжа Клермонт Маккена задались целью выяснить, существует ли прямая корреляция харизмы и использования оратором метафор в речи. Они оценили харизму 36 президентов США и сравнили полученные сведения с данными по частоте использования ими метафор в своих инаугурационных речах. Ранжирование харизмы проводили на основании работы профессора Дина Кита Саймонтона из Калифорнийского университета в Дэвисе^{26}. Сравнивая речи 17 президентов с мощной харизмой и 19 – с незначительной, ученые обнаружили, что первые использовали в своей инаугурационной речи почти вдвое больше метафор, чем вторые. Кроме того, как выяснилось, самые вдохновенные фрагменты были максимально насыщены метафорами^{27}. Повторюсь: опытные ораторы всегда наполняют речь образами и метафорами, рисуя картины в умах слушателей и эмоционально увлекая их.

Разумеется, общий эффект зависит не только от смысла и выбора слов, но и от манеры произнесения речи. Харизматичные ораторы полны энтузиазма и пыла. Зачастую, желая лучше донести свою мысль до слушателей, они энергично и решительно жестикулируют. Они используют все свои возможности – рот, лицо, руки (особенно кисти рук), весь корпус, стараясь произвести сильное впечатление – как гитарист Джо Уолш из Eagles. Они убедительны и увлечены, демонстрируя безграничную заинтересованность в предмете речи. Они активны и объединяют себя со слушателями, часто произнося «мы» и редко «они». И какими бы эти ораторы ни были, скучными их не назовешь.

Самые успешные ораторы наполняют речь образами и метафорами, рисуя картины в умах слушателей.

Как однажды сказала Майя Энджелоу, слова значат больше, чем то, что написано на бумаге. Голос человека придает им еще более глубокий смысл. Слушая харизматичных ораторов, будь то Уинстон Черчилль, Мартин Лютер Кинг, Авраам Линкольн или Барак Обама, с одной стороны, или же Джек Уэлч, Ли Якокка или Стив Джобс, с другой, люди чувствуют, что их слова идут от души, что они честно говорят о том, во что верят, а не о том, что хотелось бы услышать присутствующим. Разумеется, есть циники, которые не доверяют харизматичным ораторам и сомневаются в их искренности, но большинство людей, слышавших, скажем, речь Мартина Лютера Кинга I have a dream («У меня есть мечта»), не сомневаются, что тот верил в каждое произнесенное им слово, действительно шедшее из глубины его души. То, каким вы видели и слышали Кинга, не было актерской маской – это его настоящее лицо. «У меня есть мечта» осталась прекрасным мгновением в истории человечества, но она не была спектаклем.

Власть в лицах

Мартин Лютер Кинг

Стоя в 1963 году на ступенях Мемориала Линкольна, он сказал: «У меня есть мечта, что настанет день, когда четверо моих детей будут жить в стране, где о них будут судить не по цвету их кожи, а по тому, что они собой представляют». Человек, чья власть экспрессивности изменила нацию, родился в Атланте в 1929 году; его отцом был баптистский пастор церкви Эбенезера, а дедом – один из основателей отделения Национальной ассоциации содействия прогрессу цветного населения в Атланте. Мартин изучал теологию в Теологической семинарии Кроузера в Пенсильвании и в 1955 году получил степень доктора теологии в Бостонском университете – в том же году, когда афроамериканка Роза Паркс отказалась уступать место в автобусе в Монтгомери. Впечатленный ее примером, Кинг организовал успешный бойкот автобусных линий в Монтгомери, который длился 385 дней и привел к устранению сегрегации в этой сфере. В 1950-х годах он активно участвовал в создании

Конференции христианских лидеров Юга и стал ее первым президентом. Тогда же Мартин Лютер Кинг совершил поездку в Индию, где изучал философию и методы ненасильственных протестов Махатмы Ганди.

В начале 1960-х годов Кинг организовал «рейсы свободы», чтобы выразить протест против сегрегации, сохранявшейся в транспортной системе Дальнего Юга, и привлечь афроамериканцев к участию в кампании поддержки Джона Кеннеди на президентских выборах. Он организовал и возглавил множество демонстраций и акций протеста, чтобы положить конец расовой дискриминации, а в 1963 году заявил в своей работе Letter from Birmingham Jail («Письмо из Бирмингемской тюрьмы»), что его моральный долг – не повиноваться несправедливым законам. Чуть позже в том же году он произнес в Вашингтоне свою великую речь «У меня есть мечта». Год спустя он стал самым молодым лауреатом Нобелевской премии мира, присужденной за ненасильственное гражданское сопротивление расовому неравенству. В 1965 году он организовал и возглавил массовый марш от Сельмы до Монтгомери в поддержку предоставления равных прав при голосовании для всего населения. Позже, в 1968 году, во время забастовки в поддержку мусорщиков, он был убит наемником в мотеле Lorraine в Мемфисе.

Власть Мартина Лютера Кинга базировалась на знаниях и характере; она проистекала из нравственной убежденности в справедливости своего дела, из религиозных традиций предков, из примеров мужества Махатмы Ганди и других борцов за гражданские права. Однако одним из важнейших личностных источников власти Мартина Лютера Кинга была экспрессивность. Его владение языком и яркость выступлений, усиленные громадной аудиторией слушателей, позволили ему воздействовать на сотни миллионов человек и изменить мир.

Чему учит опыт Мартина Лютера Кинга

1. *Власть воодушевления.* Несмотря на свое скромное происхождение, Кинг был одним из самых вдохновенных ораторов в истории, его выступления производили сильнейший эффект на слушателей. Урок для лидеров бизнеса: не стоит недооценивать

власть вдохновения и свою способность воодушевлять. Лучший способ объединить большие группы людей для достижения общей цели – апеллировать к их чувствам и ценностям. Когда организация выходит из кризиса и вам необходимо вдохнуть в сотрудников новые силы, от души говорите о своей уверенности в их преданности компании, в том, что «мы» успешно преодолеем все трудности и станем лучше и сильнее, чем прежде. Не надоедайте людям фактами и декларациями. Увлечите их глубиной своих эмоций, упомяните о том, что они ценят больше всего, говорите с гордостью и пылом. Если вы избегаете воодушевляющих речей, считая, что вам они не удадутся, то никогда не научитесь хорошо их произносить. А если оратор не мобилизует все свое мастерство, энергию и энтузиазм для вдохновенного выступления, то тем самым он ограничит свою лидерскую эффективность.

2. *Ценность повторов.* К концу речи «У меня есть мечта» Кинг повторяет слова «пусть свобода звенит» десять раз. Повторяющаяся фраза эхом отдается в умах слушателей. Она обладает гипнотическим эффектом не только потому, что вызывает к глубочайшим ценностям и желаниям людей, но и потому, что они продолжают, продолжают и продолжают слышать ее. По окончании выступления фраза «пусть свобода звенит» еще долго звенела в ушах присутствовавших, как и «да, мы можем» Барака Обамы – незабываемая мантра его предвыборной кампании. Красноречивые ораторы часто находят простые слова, которые станут эхом для их компании во время праймериз, а затем повторяют их снова и снова. Урок для всех нас: в своих обращениях к сотрудникам, клиентам или любой другой группе людей найдите простую фразу, отражающую главную суть вашей речи, и повторяйте ее вновь и вновь.

3. *Повторение – мать учения.* Как все великие ораторы, Мартин Лютер Кинг не родился со своим даром красноречия. Он исследовал его, учился у других известных ораторов и долго практиковался, прежде чем отточил свой навык. Урок очевиден: чтобы добиться искусной и непринужденной речи, необходимо потратить немало времени и сил. Экспрессивность является мощным источником власти еще и потому, что мало кто может по-настоящему овладеть ею. Так что, когда людям попадается яркий оратор, они сразу

замечают его. Умение говорить – один из важнейших навыков для руководителя. Не пренебрегайте им, не считайте данное умение само собой разумеющимся или второстепенным просто потому, что вы работаете в технической компании, ипотечным брокером или в сети обувных магазинов. Красноречие наделяет необыкновенной властью в любой области и любом бизнесе.

Последний крайне важный аспект харизматичной речи заключается в том, что она должна обязательно находить отклик у аудитории. Даже самый красноречивый оратор не произведет эффекта на слушателей, если те не ощутят своей связи с главным тезисом выступления. Мартин Лютер Кинг оказывал поразительное воздействие на людей в США и во всем мире, поскольку они были настроены на восприятие его послания о неравенстве и несправедливости. Кинг говорил даже не то, что им хотелось услышать, скорее, он произносил вслух то, во что они уже верили, и то, что были готовы принять на веру. Несомненно, те, кто выступал в оппозиции Кингу, вовсе не считали его харизматичным. Когда яркий оратор затрагивает спорную тему, враждебная реакция слушателей отодвигает красноречие на задний план, а выступающего воспринимают как опасного, а не харизматичного лидера.

Усиление голоса

Барак Обама не только является красноречивым оратором, но и обладает значительной властью экспрессивности, поскольку как президент США занимает так называемую *bully pulpit* (англ. «хвастливая трибуна») – высокую президентскую трибуну. Сегодня английским словом *bully* обычно характеризуют человека, стремящегося подавить или запугать других, – человека жестокого или злого. Поэтому словосочетание *bully pulpit* иногда ошибочно воспринимают в негативном смысле. На самом деле оно относится к любому значительному государственному учреждению, которое предоставляет своему главе трибуну для озвучивания его взглядов и идей перед большой аудиторией. Теодор Рузвельт, придумавший данный термин, приписывал слову *bully* значение «великий» или «великолепный», понимая, что президентский пост обеспечил ему колоссальную площадку для изложения своей позиции. Когда

президент Рузвельт выступал, его слушали очень внимательно. Разумеется, все главы государств обладают «хвастливой трибуной», по крайней мере в своих странах, но зачастую сфера ее использования гораздо шире. То же, хотя и в меньшей степени, касается CEO, председателей правления, президентов компаний и других важных руководителей, равно как выдающихся актеров, знаменитостей, писателей, спортсменов, религиозных лидеров и всех остальных, чья официальная должность и доступ к СМИ, по сути, усиливают их голоса.

Красноречивая, но никому не известная женщина может обладать относительной властью экспрессивности в кругу друзей и знакомых, однако ее власть возрастет в разы, если она издаст книгу, которая станет популярной, выступит в роли ведущей новостной программы на телеканале, создаст популярный блог, появится в популярном видео на YouTube, – словом, так или иначе привлечет интерес средств массовой информации и завладеет вниманием аудитории. Появление на телевидении или попадание под прицел других СМИ усиливает власть экспрессивности, но только *если* человек красноречив и выразителен. Это «если» принципиально, поскольку телевидение вряд ли принесет власть экспрессивности косноязычному человеку. Все мы не раз наблюдали телевизионные интервью людей, невнятно излагающих свои мысли, например по CNN. Разумеется, мы и в этом случае получали информацию, которая, однако, никого не волновала.

Впрочем, красноречивый и харизматичный оратор, обладающий значительной властью экспрессивности, часто приобретает почти легендарный статус. Это одна из причин, по которой Мартин Лютер Кинг-мл. стал знаковой фигурой еще до покушения на его жизнь, прибавившего ему популярности. Достигнув высочайшей моральной репутации как борец за гражданские права, лауреат Нобелевской премии мира и рукоположенный священник, он выступал – часто, громко, увлеченно. Он понимал, какую власть в его случае имеют средства массовой информации, и весь мир слушал его убедительные и пылкие выступления. Запись его речи на Эспланаде в Вашингтоне в 1963 году по многу раз пересматривали и пересматривают до сих пор миллионы людей. Точно так же красноречие Барака Обамы, усиленное президентской кампанией, огромным вниманием СМИ, статьями и публичными выступлениями, создало ему такой капитал

экспрессивности, что он сумел повлиять на большинство американских избирателей, выбравших его на самый высокий пост в стране. Я не утверждаю, что успех Обамы обусловлен исключительно красноречием, но оно, безусловно, сыграло весьма важную роль. Все остальные кандидаты от обеих партий существенно проигрывали ему и не выглядели столь же убедительными в своих выступлениях.

Усиление голоса – феномен, который, хотя и в меньшей степени, проявляется у каждого способного оратора, получающего доступ к аудитории для публичного изложения своего мнения. Шанс для Ли Якокки, бывшего CEO компании Chrysler, наступил в тот момент, когда он появился в телевизионном рекламном ролике Chrysler; Джорджу Циммеру помогла реклама его компании Men's Warehouse, а Виктору Киаму – ролик, сделанный для Remington («Мне так понравилась бритва Remington, что я купил компанию!»). Ричард Брэнсон (Virgin Group) и Херб Келлехер (Southwest Airlines) прославились своими показными трюками и экстравагантными поступками. Если вы считаетесь в своей организации искусным собеседником, то можете усилить свою власть экспрессивности за счет следующих приемов усиления голоса: с помощью документов, статей или книг, широко распространяемых среди сотрудников; ярких выступлений или презентаций, которые услышат и увидят многие; аудио– или видеозаписей, циркулирующих внутри организации и, если возможно, за ее пределами; посредством блогов, Facebook, LinkedIn, YouTube и других интернет-ресурсов.

Экспрессивность как разрушитель власти

Как любой личностный источник власти, экспрессивность порой выступает как ее разрушитель. Такое происходит, когда писатель или оратор самым очевидным и нелепым образом совершает грубые ошибки – фактические или грамматические. Вице-президент США при президенте Джордже Буше-ст. Дэн Куэйл прославился в обществе своей неграмотной устной речью. Будучи вторым лицом страны, Куэйл часто пользовался «хвастливой трибуной», но его бесконечные ошибки, тиражируемые в новостях, и насмешки юмористов лишь

увеличили его вербальную некомпетентность и существенно ослабили власть экспрессивности.

Канцлер Германии Ангела Меркель также известна своей экспрессивностью. Правда, ее выступления более эффектны, когда она опирается на написанный текст, и менее впечатляют в моменты импровизации. В 2009 году Курт Кистер из немецкой газеты *Süddeutsche Zeitung* критиковал канцлера за недостаток выразительности. Комментируя какое-то интервью Меркель, Кистер отметил, что та «игнорирует неудобные вопросы». Людям же нужен канцлер, «ироничный, отлично подготовленный, остроумный, убежденный и убедительный, готовый спорить». Однако они видят совсем другое. «Нам нужен канцлер, – писал Кистер, – производящий впечатление человека, хорошо знающего экономику, способного разработать план ее стабилизации, человека строгих взглядов, который сможет вывести нас из кризиса. К сожалению, это не те качества, которыми обладает нынешний канцлер»^{28}.

Если вы глава или топ-менеджер организации (или стремитесь занять одну из этих позиций), но не умеете выступать перед аудиторией, вам обязательно надо заняться развитием навыков ораторского мастерства и посвятить время изучению письменных и устных речей известных ораторов. В противном случае вы рискуете утратить власть, лишь взявшись за ручку, сев за клавиатуру или раскрыв рот.

Власть в лицах

Джордж Буш

Джордж Буш едва ли нуждается в представлении. Сорок третий президент США родился в 1946 году в богатой и влиятельной тexasской семье. Его дед, Прескотт Буш, был сенатором США от штата Коннектикут, а отец, Джордж Буш-ст., – 41-м американским президентом. В 1968 году Джордж окончил Йельский университет (сам он считал себя средним студентом), а позже получил степень магистра делового администрирования (MBA) в Гарвардской школе бизнеса. Он работал в семейной нефтяной компании в Техасе, был совладельцем бейсбольного клуба Texas Rangers, а в 1994 году избран губернатором Техаса. В 2000 году он стал президентом США после крайне спорных выборов, во время которых его оппонент Эл

Гор получил на полмиллиона голосов больше, чем Буш, который заручился поддержкой в три раза большего числа выборщиков.

После вступления в должность президента Буш получил большую поддержку американцев, особенно после террористической атаки 11 сентября 2001 года. Всю страну охватил патриотический пыл, а в Буше люди увидели лидера, который накажет врагов и защитит Америку от терроризма. В 2004 году он был переизбран на второй срок большинством голосов, хотя решение ввести войска в Ирак и небывалые расходы на вызывающую все больше неприятия войну постепенно лишали его сторонников. Когда в январе 2009 года Буш покинул свой пост, его рейтинги достигли рекордно низкого уровня, а в глазах многих людей он стал одним из их самых некомпетентных государственных деятелей.

Джордж Буш обладал значительными источниками власти. Как глава государства он обладал огромной властью роли и властью ресурсов. Кроме того, у него была широкая сеть союзников и сторонников и он обладал доступом к огромным объемам информации. В какой-то период власть его репутации была достаточно прочна, и до конца президентского срока Буш продолжал пользоваться этой властью среди тех, кто по-прежнему оставался предан ему. Его организационные источники власти были необыкновенно сильны. Многие из знавших Буша будут утверждать, что он обладал и некоторыми сильными личностными источниками власти – характером, привлекательностью и взаимоотношениями. Буш мог быть очень обаятельным, сердечным и дружелюбным, казаться искренним и действовать из лучших побуждений. Однако во время его пребывания на посту президента стала очевидной (а иногда болезненно очевидной) нехватка экспрессивности, разрушившая в конце концов основу его власти. Буш допускал столько ошибок в речи, что появился новый термин – «бушизмы» – для обозначения всех его алогизмов и других вербальных промахов.

В январе 2009 года Буш заявил: «Одной из очень трудных составляющих решения, которое я принял в связи с финансовым кризисом, было использование денег работающего населения, чтобы предотвратить наступление этого кризиса». В 2008 году в беседе с президентом Либерии он сказал: «Вчера вы обратили мое

внимание на то, что мне не хватает танцевальных способностей. Тем не менее хочу, чтобы вы знали, что я танцевал с удовольствием. Да и никто не сомневается, что Либерия пережила очень трудные времена». Его слова во время урагана «Катрина»: «Жители Луизианы должны знать, что по всей стране за них молятся, молятся за тех, чья жизнь сейчас перевернута вверх дном, – и я один из них». Этот список можно продолжать до бесконечности. Поиск на Amazon.com книг, содержащих слово «бушизм», выдает 375 результатов. Какая бы слава о делах Буша как президента ни осталась в людской памяти, точно одно: он дал тему издателям, наживающим сейчас капиталы на его оговорках.

Из-за подобных ошибок власть экспрессивности обернулась для Буша провалом. Они сделали его предметом насмешек и ослабили президентский авторитет. Некоторые авторы задавались вопросом, не будет ли оксюмороном употребление имени «Джордж Буш» и слова «интеллект» в одном предложении^[29]. Присущие ему алогизмы и вербальные промахи дали повод критикам не принимать его в расчет, даже когда он изрекал правильные идеи. Тиражируемые СМИ ошибки способствовали распространению мнения, озвученного уже после избрания Барака Обамы на пост президента в ноябре 2008 года, что для страны было позором ждать до января 2009 года, пока Буш уйдет в отставку.

Чему учит опыт Джорджа Буша

1. *За ошибки в речи приходится платить.* Джордж Буш, возможно, был компетентным и эффективным руководителем во всех других отношениях, но присущая ему нечеткость формулировок уничтожила эту эффективность и дала оппонентам многочисленные поводы для насмешек. Урок для лидеров бизнеса: вы рискуете подорвать свой авторитет и лишиться уважения окружающих, если не научитесь логично, ясно и грамотно излагать свои мысли. В бизнесе людям требуется базовый уровень навыков коммуникации, который включает написание эффективных текстов, понятную речь и умение слушать. А к руководителям требования еще выше. Чем более высокую должность вы занимаете в общей иерархии, тем большего от вас ожидают. Топ-менеджеры (а также те,

кто хочет ими стать) должны быть уверены, что они не только способные, но и очень сильные коммуникаторы.

2. *Остерегайтесь просторечий.* Чтобы произвести нужный эффект, президент Буш преимущественно использовал свой тexasский сленг. Так он казался более человечным, более «приземленным», «одним из нас». Обычный человек. Старый добрый приятель. Этот образ «своего парня» прекрасно работал среди многих сторонников, но не среди всех. В глазах некоторых американцев просторечия Буша делали его смешным и даже некомпетентным. Люди не желали следовать за «старым добрым приятелем», они хотели идти за тем, кто ставит себя выше драки, а не является ее участником. И напротив, почти совершенная дикция и точность речи Обамы создают образ холодного, далекого и образованного профессора (кем он и является). В Обаме нет особой душевности, в то время как Буш выглядел слишком дружелюбным и порой даже глуповатым. Урок для лидеров бизнеса: большинство людей хотят видеть в руководителе образованного человека, манеры которого вызывают уважение и желание подражать ему. Остерегайтесь просторечий, которые могут свести на нет ваши достоинства в глазах работодателей, но и не старайтесь выглядеть чересчур холодным и сдержанным формалистом. Золотая середина – это хорошие манеры, уверенная и искренняя речь, создающая впечатление компетентности, профессионализма, заинтересованности, оптимизма и стремления двигаться вперед.

Результаты глобального исследования власти экспрессивности

Из всех источников власти, какие я обсуждаю в этой книге, экспрессивность обладает огромной потенциальной силой воздействия. Иными словами, разрыв между общей оценкой влиятельности людей с самыми высокими и самыми низкими баллами по экспрессивности оказался самым большим среди всех остальных источников власти. Отсюда следует вывод: развитие способности выражать свои мысли в письменной или устной речи – самый важный шаг для усиления власти. Участники исследования, набравшие много

баллов по экспрессивности, оказались втрое влиятельнее, чем остальные. Красноречие – сила.

Интересно, что мое исследование выявило прочную корреляцию между экспрессивностью и тремя ключевыми источниками власти – характером, привлекательностью и репутацией. Экспрессивные люди могут обладать и не обладать сильным характером. Бернард Мэдофф^[16], например, был прекрасно образован и четко формулировал свои мысли. Успех многих мошенников отчасти обусловлен тем, что они наделены ораторским даром, и этот талант убеждает многих людей доверять им. Считается, что люди с большой властью экспрессивности сильнее характером и привлекательнее других. Возможно, это гало-эффект^[17] красноречия. Если вы красиво говорите, люди склонны лучше думать о вас и во всех других отношениях, что, возможно, объясняет корреляцию между экспрессивностью и репутацией. Как бы то ни было, экспрессивность и красноречие создадут о вас высокое мнение в вашей организации.

Обычно сети контактов экспрессивных людей гораздо шире связей менее заметных личностей. И это объяснимо, поскольку первые намного коммуникабельнее и убедительнее вторых. Соответственно, экспрессивные люди активнее вовлекают новые лица в число своих контактов и поддерживают связи с ними, часто и результативно общаясь. Сети разрастаются лишь тогда, когда ими занимаются, а тихие малозаметные люди не отличаются особой инициативой в этой сфере. Приведу еще несколько примечательных фактов об экспрессивных личностях.

- Они умеют значительно эффективнее логически убеждать: лучше формулируют доводы, представляют доказательства и предлагают адекватные варианты решения.

- Они лучше формулируют, чего хотят и во что верят, и напористо руководят другими.

- Они значительно увереннее в себе по сравнению с менее экспрессивными людьми. Более того, можно предположить, что при коммуникации у них сильнее проявляются лидерские интонации и жестикация. Они умело используют убедительную тональность в голосе, невербальные сигналы (жесты, мимику, зрительный контакт), излучая энергию и энтузиазм. Эти инструменты помогают им быть успешными и эффективными лидерами.

Впрочем, экспрессивные личности не только ярче проявляют себя в официальных ситуациях. У них куда больше навыков неформального общения, они умеют создать атмосферу взаимопонимания и доверия. Они чаще задают вопросы по существу, успешнее достигают компромисса, устраняют конфликты и разногласия. Одним словом, власть экспрессивности существенно усиливает их навыки в руководстве и взаимодействии с окружающими, а это отчасти обуславливает высокую эффективность экспрессивных лидеров и менеджеров.

Восприятие власти экспрессивности в разных странах

В своем глобальном исследовании власти и влияния я изучал, как представители разных культур оценивают власть экспрессивности. Разумеется, экспрессивность – сугубо индивидуальный источник власти, и в любой культуре найдутся люди с сильной или слабой властью этого типа. Тем не менее в одних странах экспрессивность ценят выше, чем в других.

Культуры с высокой значимостью власти экспрессивности

Австралия, Аргентина, Бразилия, Великобритания, Венесуэла, Германия, Греция, Ирландия, Испания, Италия, Канада, Новая Зеландия, Пакистан, США, Франция.

Культуры со средней значимостью власти экспрессивности

Австрия, Дания, Израиль, Индия, Колумбия, Мексика, Нидерланды, Перу, Португалия, Сингапур, Тайвань, Чили, Швейцария, Южная Корея.

Культуры с низкой значимостью власти экспрессивности

Бельгия, Венгрия, Гонконг, Индонезия, Китай, Малайзия, Норвегия, Польша, Россия, Таиланд, Турция, Финляндия, Чехия, Швеция, Япония.

Важно пояснить, что данное исследование проводилось в основном на английском языке, хотя сам «Обзор» опубликован на немецком, испанском, французском, японском и китайском. У респондентов была возможность отвечать на вопросы и на других языках, но английский был выбран большинством участников исследования. Поэтому неудивительно, что в верхнем блоке оказались англоязычные страны, а в нижнем расположились славянские и восточно-европейские страны, а также многие азиатские страны.

Однако даже с учетом сделанной оговорки следует отметить одно интересное наблюдение: в верхнюю часть списка включены несколько стран, чьей культуре свойственна крайняя экспрессивность (Ирландия, Бразилия, Италия, Пакистан, Испания и Венесуэла), тогда как в нижнем блоке, напротив, расположены более «сдержанные» страны (Финляндия, Китай, Чехия, Венгрия, Япония и Таиланд). В общем рейтинге Ирландия была признана страной наибольшей экспрессивности, а Таиланд – наименьшей, что могут подтвердить люди, посетившие обе эти страны.

Основные положения

1. Экспрессивность – это способность человека убедительно и эффективно выражать свои мысли в письменной и устной форме.

2. Более экспрессивные личности чаще участвуют в обсуждениях, активно делятся с окружающими своими идеями, лучше выражают свои мысли, поскольку имеют больше опыта, часто проявляют напористость и воспринимаются окружающими как более компетентные и влиятельные люди по сравнению с менее яркими персонами.

3. Экспрессивность становится властью при трех условиях: речь должна быть содержательной, краткой и правильной.

4. Чтобы обладать властью, вы должны обоснованно, но эмоционально говорить о том, что важно для окружающих.

5. Экспрессивность может быть мощным источником власти, поэтому застенчивые и тихие люди, или интроверты, испытывают определенные трудности. Не заявляя о себе, они частично утрачивают возможности лидировать и влиять на окружающих.

6. Харизматичные ораторы чаще используют образную речь и повторяющиеся слова, конструкции и мотивы.

7. Харизматичные ораторы полны энтузиазма и пыла. Они используют энергичные, решительные жесты, задействуя все свои возможности. Они убедительны и увлечены, демонстрируя свою заинтересованность в обсуждаемом вопросе.

8. Лучшие ораторы говорят от души, а их идеи находят отклик у слушателей.

9. Когда красноречивому оратору предоставляется площадка для публичных выступлений, это усиливает его голос. Телевидение, печать и другие СМИ, такие как интернет, помогают в этом, но только если человек красноречив и выразителен.

10. Экспрессивность может из источника власти превратиться в ее разрушителя, если оратор невнятно говорит, нечетко формулирует свои мысли или допускает в речи грубые ошибки.

11. Экспрессивных людей воспринимают как образец для подражания. Они умеют увлечь аудиторию и воодушевить слушателей.

12. Из всех источников власти эмоциональность обладает наибольшим потенциалом. Иными словами, экспрессивность и красноречие усиливают способность человека влиять и лидировать в гораздо большей степени, чем любой другой источник власти. Все это служит весомой причиной уделить время и силы развитию навыков публичных выступлений.

Задания для читателей

1. Составьте список ярких ораторов, чьи выступления вы слышали. Что делает их столь красноречивыми? Какой эффект произвели их выступления на вас и на других людей?

2. Размышляя о блистательных выступлениях, мы обычно вспоминаем великих ораторов, таких как Мартин Лютер Кинг-мл. или Авраам Линкольн. Но подумайте о людях, умеющих красиво говорить, которых вы встречали в своей компании, школе или в каком-либо учреждении. Конечно, им не хватало опыта великих ораторов, однако на чем был основан их успех – на владении языком, манере

речи, умении показать себя, контакте со слушателями или на том, как они проявляли свой энтузиазм и заинтересованность?

3. Как бы вы оценили собственную экспрессивность? Что вам удастся во время публичных выступлений? Что следует улучшить? Обучались ли вы специально выступать перед аудиторией? Что еще можно сделать, чтобы усовершенствовать ваши ораторские навыки?

4. В этой главе основное внимание сосредоточено на выразительности устной речи, однако письменная речь также имеет большое значение и дает лидеру или влиятельному человеку больше власти экспрессивности. Выберите примеры письменной речи, которые произвели на вас сильное впечатление. Что вызвало такой эффект? Что сделало письменную речь столь сильной? Какими приемами пользовался автор?

5. В этой главе я не упоминал Адольфа Гитлера, который, бесспорно, был сильным оратором. Одним из первых и самых мощных личностных источников его власти была экспрессивность. Из этого примера ясно, что данное качество морально нейтрально. Власть речи может быть использована как во благо, так и со злым умыслом. На самом деле многие известные в мировой истории мошенники, психопаты и тираны были великолепными ораторами, и это отчасти становилось залогом их успеха (по крайней мере, в течение какого-то времени). Встречались ли вам одаренные ораторы, которые использовали свой талант, чтобы манипулировать людьми? Что обеспечивало их успех? Как защититься от их власти экспрессивности?

Глава 3

Люди странные^[18]

Власть взаимоотношений

Говорят, как-то вечером Джим Моррисон – поэт, композитор, певец и икона рока 1960-х годов – пришел к своему приятелю Робби Кригеру, музыканту из группы The Doors, и они отправились вдоль Лукаут-Маунтин к Лорел-Каньону, чтобы полюбоваться заходом солнца. Депрессия, настроение и великолепный калифорнийский вид вдохновили Моррисона на создание песни, ставшей впоследствии визитной карточкой группы. Эта песня об одиночестве и отчуждении отражает основной принцип человеческой природы: мы – социальные существа. Нам необходима связь с другими людьми. Любопытен один факт: налаживая эти связи, то есть начиная *взаимоотношения* с кем-то, мы склонны попадать под влияние этого человека в той же мере, что и он под наше. По этой причине взаимоотношения представляют собой еще один личностный источник власти.

В своей революционной книге по психологии влияния Роберт Чалдини, профессор психологии и маркетинга в Аризонском университете, писал: «Вряд ли кого-то удивит, что, как правило, мы охотнее всего соглашаемся выполнять требования тех, кого знаем и кто нам нравится»^{30}. Когда мы узнаем человека, особенно если он входит в группу, к которой сами же принадлежим, возникает ощущение некоего сходства, связи, пусть эфемерной, которая побуждает нас соглашаться с ним и выполнять его просьбы. Более крепкая связь, свойственная членам семьи и близким друзьям, создает еще большую власть взаимоотношений. Кроме того, как в дальнейшем будет сказано в этой главе, практически любой тип взаимоотношений усиливает власть, которую их стороны используют, чтобы влиять друг на друга. Это особенно проявляется в бизнесе, клубах, спортивных командах и других организациях, для которых взаимодействие с окружающими является социальной нормой.

В целом влияние и возможность лидировать усиливаются по мере увеличения продолжительности и прочности отношений с человеком. Поэтому те, кто умело выстраивает такие связи, обычно гораздо влиятельнее замкнутых личностей. В ходе своего глобального исследования я обнаружил, что людей, с легкостью устанавливающих тесные отношения, значительно меньше опасаются. Их лидерские способности почти вдвое, а влияние втрое выше по сравнению с теми, кто не столь успешен в этом деле. Аналогичные выводы применимы к известным лицам, чей рейтинг власти взаимоотношений

и связей был высочайшим в истории. О них речь и пойдет в данной главе.

Одно из фундаментальных требований к межличностным отношениям – взаимность. Друзья или коллеги ждут друг от друга равенства и взаимности. Сотрудничество предполагает ответные действия; оказанная услуга – взаимную любезность или, по крайней мере, готовность к ней, если возникнет необходимость. Итак, желая повлиять на кого-то, вы должны быть готовы, в свою очередь, подчиниться его влиянию. Этичное влияние характеризуется согласием сторон и часто оказывается симметричным. Поэтому, помогая друг другу, мы укрепляем взаимное расположение, возникшее на основе сотрудничества. Однако если этого не происходит, особенно в течение продолжительного периода, власть взаимоотношений разрушается, поскольку становится ясно, что одна сторона все время берет, ничего не давая взамен.

В дальнейшем для краткости я буду использовать синонимичные термины «власть *связей*», «власть *взаимоотношений*» и «власть *истории связей*», подразумевая под ними историю развития взаимоотношений с другим человеком – сторонником, подчиненным, сотрудником, коллегой, другом или объектом влияния (последний термин служит для обозначения лица, на которое вы пытаетесь повлиять). История взаимоотношений основана на совместном опыте, тесном общении и доверии, и как источник власти она уникальна, поскольку касается лишь двух людей – лидера и ведомого, влиятельной фигуры и объекта влияния. Власть *связей* развивается и укрепляется по мере того, как они узнают друг друга, раскрываются и накапливают положительный опыт взаимодействия. Представьте, что мы сотрудники одной компании – я работаю в отделе технической поддержки, а вы в отделе обслуживания клиентов. Меня прислали устранить проблему, возникшую при подключении вашего смартфона, и мы невольно знакомимся. У вас на рабочем столе стоит ваше фото с собакой. У меня тоже есть собака, и вот завязывается разговор о домашних животных. Устройство исправлено, я предлагаю звонить мне в случае новых проблем. Вы довольны, что подключение заработало, и благодарите меня за помощь. В следующий раз при технической неполадке вы вспоминаете, как быстро я справился с той поломкой, и решаете позвонить мне. Я, со своей стороны, помню

о фото с собакой и захватываю снимок своего пса, так что мы опять обсуждаем своих любимцев, пока я ремонтирую ваш компьютер. Некоторое время спустя, получив по электронной почте от друзей забавные изображения собак, вы пересылаете их мне.

История взаимоотношений основана на совместном опыте, близком общении и доверии, и как источник власти она уникальна, поскольку касается лишь двух людей – лидера и ведомого, влиятельной фигуры и объекта влияния.

Вот примерная схема развития истории связей двух людей. Она может перерасти в дружбу или остаться хорошим знакомством. Вероятно, эти люди всегда будут считать друг друга коллегами, знакомыми или просто приятелями, которые работают в одной компании. Но в любом случае они знают друг друга лучше, чем просто знакомые; не исключено, что они испытывают взаимное уважение или даже симпатию. У них появилась история отношений, а значит, сотрудничая в будущем, они будут вспоминать ее. Установившиеся связи усилят их способность влиять друг на друга, но это будет продолжаться до тех пор, пока отношения остаются позитивными.

Вернемся к примеру взаимоотношений сотрудников разных отделов одной компании. Услышав от вас слова: «Привет, тут напечатан интересный отзыв на новое программное обеспечение для работы с клиентами в режиме онлайн», я, конечно, внимательно изучу его – ведь мы знакомы и между нами установились личная и профессиональная связи. Так вы повлияли на меня. Однако если при встрече в кафетерии вы проигнорируете мое приветствие, то я расценю такое поведение как оскорбление, и мое расположение к вам исчезнет. В следующий раз, когда вы позвоните насчет проблемы с компьютером, я уже отреагирую иначе и либо отправлю к вам другого специалиста, либо просто «потеряю» вашу заявку.

Власть истории связей поддерживается позитивным отношением сторон, возникающим из сотрудничества, взаимопомощи и дружелюбия. Не обязательно добиваться явной взаимной симпатии, но люди должны считать друг друга заслуживающими доверия, неконфликтными и предсказуемыми личностями. Это еще один элемент, который поддерживает власть взаимоотношений. По мере развития отношений мы выясняем, как человек обычно себя ведет,

будет ли общение с ним приятным или полезным, насколько он надежен, интересен, забавен, дерзок, вдумчив и конфликтен. Чем дольше мы его знаем, тем больше уверяемся в том, что способны предугадать его поведение, а возможность предугадать поведение делает его общество более приятным при условии, что оно (поведение) стабильно и доброжелательно. Именно поэтому нас выбивают из равновесия поступки знакомых, совершенно не свойственные их натуре (так, многих друзей Бернарда Мэдоффа ошеломила новость, что он оказался искусным мошенником). В замешательстве мы можем воскликнуть: «Я и не думал, что она способна на такое!» или: «А я-то считал, что знаю его!» С другой стороны, иногда становятся известными неприятные качества обычно нормального человека: язвительность, эксцентричность, непостоянство, тяжелый характер или неуступчивость. Такой негативный опыт обычно ослабляет власть взаимоотношений, и мы становимся невосприимчивы к попыткам другой стороны лидировать или оказывать влияние на нас.

Один из самых удивительных аспектов власти истории связей заключается в том, что наше расположение к другим людям распространяется даже на совершенно незнакомых людей *при условии*, что мы отождествляем себя с ними в некотором позитивном ключе. Прекрасным примером являются болельщики спортивных команд. «Арсенал» – один из самых успешных английских футбольных клубов в Премьер-лиге: он 13 раз становился чемпионом Англии и 10 раз выигрывал Кубок Англии; клуб провел самую длинную череду беспроигрышных матчей в истории лиги (49 игр). У «Арсенала» более сотни фан-клубов по всему миру, а общее число болельщиков насчитывает более 27 миллионов человек, многие из которых называют себя «гунерами» (Gooners)^[19].

В любом уголке планеты, увидев незнакомца парня в футболке цветов «Арсенала», я (в такой же красно-белой футболке) немедленно почувствую к нему симпатию. Встретившись взглядами, мы наверняка обменяемся рукопожатием и познакомимся. Если он предложит зайти куда-нибудь выпить и поговорить о клубе, то вероятность, что я соглашусь, будет весьма высокой – ведь мы «гунеры»! (А теперь представьте мою обычную реакцию на аналогичное предложение человека, которого я никогда в глаза не видел.) Мое отождествление с собратом-«гунером» работает как катализатор развития

взаимоотношений. Такой же эффект наблюдается в любом случае социальной принадлежности, будь то семья, клан, племя, клуб, секта, команда, община, соседство, регион и народ. Именно поэтому путешественница по Индии немка, встретив соотечественников, наверняка ощутит свою близость с ними и в большей степени будет склонна принимать их точку зрения. По этой же причине мусульмане-сунниты чаще поддерживают других мусульман-суннитов. Именно поэтому американцы – члены Harley Owners Group (HOG)^[20], путешествуя по Японии, в полной мере чувствуют связь с японскими собратьями и попадают под их влияние, что гораздо менее вероятно при встречах с жителями этой страны, не входящими в клуб.

Новые сотрудники компании на первых порах вряд ли покажутся эффективными специалистами, какой бы высокой ни была их профессиональная квалификация, поскольку они не имеют взаимоотношений с незнакомыми коллегами. В определенной степени им станут доверять, поскольку в бизнесе сотрудничество является социальной нормой. Более того, специалисты компании будут полагать, что новоиспеченные коллеги достаточно квалифицированы (ведь в противном случае их бы не приняли на работу) или, как минимум, имеют большой потенциал. Но пока новички не установят личные связи на рабочих местах, они не смогут влиять на события. Власть взаимоотношений строится постепенно, по мере того как люди узнают друг друга и приобретают успешный опыт совместной работы, проникаются взаимным уважением и укрепляют связи, постепенно раскрываясь перед окружающими.

Эффект близости

В 1950-х годах психологи Леон Фестингер, Стэнли Шехтер и Курт Бек изучали формирование дружеских отношений между аспирантами в общежитии^{31}. Они обнаружили, что люди, живущие рядом, имеют больше шансов стать близкими друзьями. Данное правило действует даже среди обитателей одного здания. Соседи по этажу сходятся чаще, чем жильцы разных этажей. Другие ученые подтвердили наблюдаемое явление, которое получило название «эффект близости». Чем чаще мы сталкиваемся и общаемся с людьми и чем ближе они к нам территориально, тем больше вероятность развития тесных отношений.

Власть истории взаимоотношений строится постепенно, по мере того как люди узнают друг друга и приобретают успешный опыт совместной работы, проникаются взаимоуважением и укрепляют связи, постепенно раскрываясь перед окружающими.

Следовательно, власть истории взаимоотношений максимальна с теми людьми, которые пространственно ближе к нам и с которыми мы чаще контактируем. При прочих равных условиях моя власть истории связей будет сильнее проявляться в отношениях:

- с ближайшими соседями (если у нас сложились добрые отношения) по сравнению с обитателями дальних домов;
- с коллегами, с которыми я ежедневно встречаюсь в местном офисе компании, по сравнению с сотрудниками из других подразделений;
- со старыми друзьями, с которыми я поддерживаю постоянную связь, по сравнению с приятелями, которых давно не видел;
- со знакомым гитаристом, с кем мы участвовали в субботнем джем-сейшене^[21], по сравнению с музыкантом, чье исполнение я слышал, но с которым никогда не играл сам;
- с «гунером», всегда сидящим рядом со мной на футбольных матчах, по сравнению с другими знакомыми болельщиками «Арсенала», чьи места на стадионе далеко от меня.

Эффект близости возникает, потому что чем чаще мы подвергаемся воздействию некоего стимула (например, другого человека), тем привычнее оно становится, а чем привычнее такое стимулирование, тем выше вероятность, что оно нам понравится. Исключение составляют случаи, когда повторяющееся воздействие вызывает неприятные ощущения, создавая более сильное раздражение, чем обычно (так, в какой-то момент начинаешь ненавидеть песню, постоянно крутящуюся в голове). Многие комики используют данный эффект в своих шаблонных номерах («заберите мою жену... пожалуйста!»), а многие избиратели испытали его во время выборов. Позитивный эффект близости можно усилить, просто уделяя больше внимания людям, с которыми вы общаетесь. Как известно опытным продавцам, индивидуальный подход (например, знание имени помощника руководителя) в значительной степени облегчает сотрудничество. Обращение по имени обычно производит

положительный эффект. Это простой и эффективный прием, позволяющий установить дружеские связи и начать выстраивать власть взаимоотношений.

Власть виртуальных взаимоотношений

Лауреат премий «Эмми» актер Роберт Янг больше всего прославился благодаря своим ролям на телевидении. С 1954 по 1960 год он исполнял роль Джима Андерсона, мудрого и сострадательного главы образцового американского семейства того времени, в сериале «Отец знает лучше» (Father Knows Best). С 1969 по 1976 год он играл главного героя – мудрого и сострадательного врача – в сериале «Доктор Маркус Уэлби» (Marcus Welby, M.D.). После окончания второго сезона Янг в белом медицинском халате появился в рекламном ролике аспирина со словами «я не доктор, но играю его роль на телевидении». Хотя эту строчку многократно пародировали, когда ролик вышел на экраны, она дала эффектный старт успешной телерекламе. Вопрос, почему это сработало? Ответ же заключается в том, что благодаря нескольким миллионам зрителей образ мудрого и сострадательного доктора Уэлби, созданный Робертом Янгом, развил огромную власть виртуальных взаимоотношений. У людей возникло ощущение, что они знают этого человека и могут ему доверять. Если Янг – Уэлби в своем белом медицинском халате уверен в продукте и рекомендует его, должно быть, это действительно хорошее лекарство.

Власть истории связей основана на силе взаимоотношений двух людей. Когда же взаимоотношения виртуальны, мы, не зная Роберта Янга в действительности, все равно чувствуем, что знакомы с ним. Он годами входил в наши дома через голубые экраны, производя впечатление надежности заботой, которую демонстрировал к своим телепациентам, и мудрому отношению, которое он как наставник проявлял к дерзкому молодому коллеге (которого играл Джеймс Бролин). За несколько десятилетий работы на телевидении Роберт Янг стал нам очень близок, он пользуется доверием и авторитетом и как заботливый доктор Уэлби, и как отец семейства Джим Андерсон (сама возможность доверять ему отражена в названии шоу «Отец знает лучше»). Но, разумеется, мы совсем не знаем настоящего Роберта

Янга. Нам знаком лишь его воображаемый образ, сформированный благодаря отеческой внешности, мягкому голосу и вызывающим симпатию героям, которых он сыграл на экране. (Настоящий Роберт Янг, наверное, не оправдает наших ожиданий. На самом деле он боролся с теми же демонами, что и все остальные: страдал от депрессии и алкоголизма, а в 1991 году пытался покончить с собой.)

Доля власти знаменитостей – это власть виртуальных отношений, которую они получают благодаря славе и пребыванию на виду. Мы достаточно знакомы с их внешностью и экранным имиджем, чтобы почувствовать, что нас с ними связывают некие отношения. Если известный нам человек с именем вдруг попросит об одолжении, мы, вероятно, согласимся помочь из-за власти виртуальных взаимоотношений с ним. Именно поэтому знаменитостей приглашают выступать в самом разном качестве – начиная от рекламы на телевидении и в прессе и заканчивая призывом к сбору пожертвований для благотворительных организаций. Именно поэтому Джерри Льюис^[22] так преуспел в организации телемарафонов в поддержку Ассоциации борьбы с мышечной дистрофией. Именно поэтому Снуп Догг^[23] был нанят для съемок в немецкой телевизионной рекламе VubeMobile (он появляется из холодильника в смокинге и начинает петь), и именно поэтому Takara – японская компания, производящая саке, пригласила Мадонну, чтобы та в кимоно подняла стакан с напитком и произнесла: «Я чиста».

Виртуальные взаимоотношения сильны, поскольку люди поддаются влиянию всего знакомого им. Однако для самих знаменитостей эта власть часто оборачивается своей темной стороной (и они это подтвердят): на них буквально охотятся папарацци, их отслеживают одержимые фанаты. Проклятье известных людей в том, что они не могут появиться на публике, не привлекая нежелательного внимания тех (а их огромное число!), кому кажется, что они знакомы, причем некоторые требуют к себе повышенного внимания и личного контакта.

Facebook, MySpace и Twitter

Сегодня все знают, что интернет изменил мир самым значительным и непредсказуемым способом, а темпы его развития растут столь

стремительно, что описанные мной события, возможно, устареют к моменту выхода книги. Одно из самых удивительных проявлений интернета – социальные сети. Первая социальная сеть Friendster была создана Джонатаном Абрамсом в 2002 году одновременно как способ общаться с друзьями и как возможность познакомиться с новыми людьми. Когда польза и перспективы социальных сетей стали очевидны, появились и другие системы, в том числе MySpace, LinkedIn, Twitter и самая популярная на сегодняшний день – Facebook.

В главе 8 я рассматриваю социальные медиасайты с точки зрения установления деловых контактов, но на данном этапе важно понять, как подобные площадки способствуют созданию власти реальных и виртуальных взаимоотношений объединенных социальными сетями пользователей. Например, регистрируясь на Facebook, вы заполняете свой профиль информацией, которая включает имя, пол, дату рождения, родной город, семейное положение; интересующий вас пол адресата (мужчины/женщины); политические и религиозные убеждения; род деятельности, интересы, предпочтения (музыка, телевидение, фильмы, книги, цитаты), контактную информацию, образование и места работы, а также другие данные, которые посчитаете нужным сообщить. Заполняя анкету, люди размещают в интернете значительный объем личной информации, а сервисы вроде Facebook сражаются за право обладать ею. Ведь эти сведения предоставляют множество возможностей для сбора данных, маркетинга и самых разных исследований. Естественно, в связи с этим возникают проблемы, одна из них – конфиденциальность информации и возможность неправомерного ее использования. Еще одна проблема – правдивость данных. Пользователи сообщают о себе сведения, которые практически невозможно проверить, так что можно солгать и притвориться тем, кем на самом деле не являешься. Сексуальные маньяки используют такие сайты в поисках потенциальных жертв, и неясно, можно ли окончательно избавить сети от преступников.

Отвлечемся на секунду от проблемы злоупотребления информацией. Социальные сети позволили пользователям общаться с множеством незнакомых людей и устанавливать тесные связи с теми, с кем считают нужным. Так, моя падчерица, которая находится в Колорадо, значительно укрепила отношения со своей кузиной,

живущей в Нью-Йорке. Если бы они не нашли друг друга на Facebook и не начали общаться, этого бы не произошло, возможно, никогда. С другой стороны, у меня есть друг, чья 15-летняя дочь познакомилась и стала переписываться на одном из таких с сайтов с парнем из соседнего города, которого считала учеником средней школы. Оказалось, что это взрослый женатый мужчина, который постоянно уговаривал ее встретиться с ним. Мой друг выяснил, что происходит, и быстро положил этому конец, но иногда ситуация складывается трагично, что пришлось пережить некоторым родителям, чьи дети поплатились жизнью за свою доверчивость.

Интернет-маньяки пользуются тем, что могут спрятаться за фальшивым фасадом и создать власть виртуальных связей с ничего не подозревающими жертвами. К тому моменту, когда несчастные узнают правду о злодее, они зачастую уже настолько уверились в нем, что отрицают реальность и цепляются за воображаемый образ. Необходимо помнить, что виртуальные взаимоотношения основаны на индивидуальном восприятии нового знакомого, на его «искусственном» образе, а не на реальности. Тем не менее в большинстве своем социальные сети безопасны, если общаться с друзьями и коллегами, поддерживать профессиональные связи вне организации или ее подразделения, а также знакомиться и переписываться с членами бесконечного множества обществ, клубов и ассоциаций, что было невозможно без интернета. В каждом из этих случаев связь формирует отношения или усиливает ощущение близости, способствуя усилению власти связи двух человек и их способность лидировать и влиять друг на друга.

Власть в лицах

Сюй Цзинлэй

Сюй Цзинлэй пока не слишком известна за пределами родного Китая, но ее энергия бьет ключом: она актриса, певица, сценарист, режиссер, продюсер и настоящая звезда. Сюй родилась в 1974 году, в 1997-м окончила в факультет актерского мастерства в Пекинской киноакадемии, и китайские СМИ считают ее одним из «Четырех маленьких цветов» – квартета лучших китайских киноактрис (наряду с Чжан Цзыи, Чжао Вэй и Чжоу Сюнь). В 2003 году она завоевала несколько кинопремий: популярную премию «Сто цветов»

за лучшую женскую роль в фильме «Весеннее метро», премию Huabiao Film за лучшую женскую роль в фильмах «Далеко от дома» и «Я люблю тебя», а также премию «Золотой петух» за лучшую женскую роль второго плана в фильме «Далеко от дома». В том же году она была удостоена китайской премии Film Media Awards за лучшую женскую режиссуру среди дебютантов фильма «Мой отец и я». В 2004 году она вновь завоевала китайскую премию Film Media Awards за лучшую режиссуру среди дебютантов и лучшую женскую роль в фильме «Мой отец и я» и в том же году выиграла «Серебряную раковину» за режиссуру фильма «Письмо незнакомки» на международном кинофестивале в Сан-Себастьяне в Испании.

За свою короткую кинематографическую карьеру Сюй Цзинлэй добилась признания, но ее куда лучше знают в качестве одного из самых успешных и активных китайских блогеров. Она стала вести блог в октябре 2005 года. В течение последующего года она опубликовала книгу, основанную на своих постах. По данным Technorati (поискового сайта для англоязычных блогов), в 2006 году блог Сюй оказался самым популярным в мире по числу входящих ссылок. В июле 2007 года, по сведениям Beijing News^[32], было зарегистрировано 100 миллионов просмотров ее блога. Она привлекательная молодая актриса из страны, где высоко ценят известность, но популярность ее блога определяет нечто большее. Сюй умна и имеет репутацию честного и здравомыслящего человека, она пишет о своих буднях, предлагая юным поклонникам узнать ее как человека. Вот отрывок ее поста, датированного 6 февраля 2007 года.

Сижу на кровати в отеле в горах. Секунда за секундой уходит время. Обогреватель издает свое «уа-уа». Я уже давно не видела ламп дневного света. Маленькая желтая лампочка в настенном светильнике еще теплая. Я никогда не жила в таких условиях. Снаружи раздаются голоса людей – назойливая и сбивчивая речь. Если ненадолго остаться здесь, все замрет. Мне по-настоящему скучно. В голове проносятся мысли. Вспоминаю прошлое. Скучаю по своей семье. Чувствую сожаление. Чувствую ликование. Вот мои мотивы в эти дни^[33].

Власть Сюй Цзинлэй основана на знаниях и навыках (в частности, в актерском, режиссерском и писательском мастерстве), экспрессивности (она хороший оратор), привлекательности и характере. Однако, по-видимому, самый мощный источник ее власти держится на популярности блога. Сюй ведет современный дневник, она сама пишет хронику своей жизни, и талант отмечать то, что лучше раскрывает ее характер и образ мыслей, представляет куда больший интерес, чем прозаичные заметки, которые обычно появляются в социальных сетях. Постоянным читателям блога Сюй Цзинлэй кажется, что они знакомы с ней лично, а созданная ею власть виртуальных взаимоотношений усиливает ее способность влиять на людей.

Чему учит опыт Сюй Цзинлэй

1. *Власть социальных сетей.* Сюй Цзинлэй создала огромную базу поклонников и последователей, искусно пользуясь социальными сетями. Соответственно, она повысила собственную конкурентоспособность и привлекательность как актрисы, равно как и лица товарных брендов. Благодаря социальным сетям эта предприимчивая молодая женщина создала свой бренд под названием «Сюй Цзинлэй». Урок для лидеров бизнеса: если для вас важна карьера, не стоит недооценивать значение личного бренда и той роли, которую могут сыграть в его создании социальные сети. Возможно, вы и не стремитесь стать блогером мирового уровня, как Сюй Цзинлэй, но LinkedIn и другие профессионально ориентированные социальные сети предоставляют прекрасную возможность создать власть виртуальных взаимоотношений с сотнями (а возможно, тысячами) других специалистов, менеджеров и руководителей. Зарегистрироваться на сайте типа LinkedIn и пользоваться всеми его преимуществами – прекрасный способ приобрести известность. Если у вас есть время и желание, создание блога еще больше расширит ваши возможности в сети. Уже существуют миллионы блогов, многие из которых ведутся практикующими специалистами, которые ценят силу интернета, способствующего созданию их персональных брендов.

2. *Власть известности, даже если известность виртуальна.* Сюй Цзинлэй развила огромную способность лидировать и влиять

на людей благодаря множеству читателей своего блога, которым кажется, будто они знакомы с ней лично. Она создала власть виртуальных взаимосвязей с этими читателями, а те, скорее всего, будут готовы выполнить любую ее разумную просьбу. Урок: в знакомствах заключена власть. Помните, люди в большей степени склонны отвечать согласием на просьбы симпатичных им знакомых лиц. До тех пор пока окружающие отличают вас, вы будете успешно лидировать и влиять на них. Однако число ваших реальных знакомых ограничено. Чтобы распространить свое влияние, заявите о себе среди более широкой аудитории.

3. *Власть целесообразного саморазоблачения.* Блог Сюй Цзинлэй рассказывает о ней самой. Сюй – мастер так рассказывать о себе, своих чувствах и ощущениях, что читателям хочется узнать еще больше. Искусство саморазоблачения заключается в приемлемой доле откровенности – достаточной, чтобы звучать интересно и по-человечески просто, но не слишком большой, чтобы не вызывать у людей раздражение. Урок: нельзя создать власть взаимоотношений, окружив себя стенами и не раскрываясь как личность. Однако не стоит слишком разоблачать себя. Будьте интересны, но не высокомерны, не потворствуйте собственным слабостям. Найдите золотую середину, почитайте блоги и выберите те, авторы которых кажутся настоящими, интересными и вдумчивыми. Отметьте, что именно делают эти авторы, а затем попробуйте подражать их стилю в собственных постах.

Взаимоотношения как разрушитель власти. Ты это мне сказал?

В классическом американском фильме 1970-х годов «Таксист» (Taxi Driver) Роберт Де Ниро сыграл роль Трэвиса Бикла, отвергнутого обществом неуравновешенного ветерана войны, чье ощущение собственной беспомощности и изоляции приводит к срыву. Он покупает пистолеты и в одной из самых символических сцен репетирует перед зеркалом, выхватывая пистолет и угрожая воображаемому врагу: «Ты это мне сказал? Ты это мне сказал?» В своем все более безумном мирке Бикл репетирует жесткий ответ всему остальному миру, в который он не в состоянии войти. Когда же

психоз полностью овладевает Биклом, он решает совершить покушение на кандидата в сенаторы. И хотя идея этого жестокого фильма – продемонстрировать крайнюю реакцию на вторжение в личное пространство, он в некоторой степени отражает нашу реакцию на нежелательное вмешательство.

У всех нас есть свое представление о том, в каком темпе должны развиваться отношения между людьми, и отчасти представления об этом определяются принадлежностью к той или иной культуре. Например, американцы склонны развивать отношения быстро. В целом они более открыты, заводят знакомства и становятся друзьями легче, чем европейцы, особенно северные европейцы. При этом обеим сторонам просто судить друг друга. Я слышал, европейцы винят американцев в том, что они «поверхностны», а американцы обвиняют европейцев в «сухости и надменности». Ни одно из этих суждений не верно. Просто у людей разные представления о темпе установления связей и сближения, и это применимо не только к личным отношениям, но и к бизнесу. Если форсировать развитие взаимоотношений, они могут стать разрушителем власти, а не ее источником.

В начале 1970-х годов психологи Ирвин Альтман и Далмас Тейлор разработали теорию социального проникновения, согласно которой при взаимодействии двух людей каждый участник общения взвешивает плюсы и минусы этого общения и решает, стоят ли отношения того, чтобы их продолжать^{34}. Сначала общение поверхностно и ограничивается нейтральными темами, но постепенно, по мере укрепления доверия, оно становится более глубоким и личным. Люди, как правило, предпочитают взаимное саморазоблачение, раскрываясь в той же степени, что и второй участник отношений. Но даже при соблюдении условия взаимности у большинства существует некий внутренний регулятор, определяющий, сколько они готовы рассказать о себе. Когда стороны не согласны на обоюдное саморазоблачение, по крайней мере до некоторой степени, зарождающиеся отношения, скорее всего, увянут на корню. В то же время, когда один из участников отношений рассказывает о себе слишком много, другой стороне это может не понравиться – «слишком много информации!» – и вызвать отказ от дальнейших контактов. Искусство выстраивания связей заключается

в умении соответствовать темпу развития отношений, комфортному для другой стороны. Однако если начать откровенничать слишком рано и слишком много рассказывать о себе или просить у другого человека больше информации, чем тот готов раскрыть, то создаваемая власть взаимоотношений неизбежно рухнет. Человек, работающий в межкультурной среде, обязан понимать социальные нормы культуры, с представителями которой взаимодействует, и приспосабливаться к ним.

Иной подход к пониманию природы человеческих связей называется диалектикой отношений^{35}. Согласно этой теории, отношения не статичны; они постоянно развиваются в стиле «к себе – от себя», это противоречивый процесс, в котором участвуют две противодействующие силы: потребность в независимости и потребность в связанности, потребность в открытости и потребность в уединении, потребность в новизне и потребность в стабильности. Возьмем брак. Муж и жена – независимые люди, но они строят отношения, основанные на потребностях каждого из них в связанности с партнером. По мере развития отношений сила противодействия независимости и связанности меняется, и каждая личность начинает существовать в соответствии с собственной динамикой психологического развития. Рано или поздно у одного из супругов желание независимости может перевесить потребность в связанности и спровоцировать натянутость в отношениях, которую можно устранить переговорами в поисках компромисса. Теперь рассмотрим власть взаимоотношений, существующую между супругами. Если у мужа желание независимости перевесит потребность жены в связанности, ее власть может ослабнуть, а способность влиять на поведение супруга – уменьшиться (и наоборот). Власть отношений между людьми не статична – она усиливается и ослабевает в зависимости от их взглядов и чувств, а также от того, насколько они необходимы друг другу.

Верна ли старая поговорка «чем ближе знаешь, тем меньше считаешь»? Все мы наблюдали данное явление, хотя исследования не дают ему окончательного объяснения. Существует ряд доказательств, что в начале отношений вся неоднозначная информация о другом человеке трактуется в его пользу. Однако по мере того как мы узнаем его, у нас порой возникает разочарование, а симпатия исчезает.

Власть истории взаимоотношений не требует восторгаться партнером, но призывает принимать его таким, какой он есть. Кроме того, тесные связи быстро превращаются в разрушитель власти, когда один участник отношений обнаруживает в другом что-то возмутительное и неприемлемое для себя. Так бывает, когда клиент обнаруживает, что поставщик не был с ним честен, или компания выясняет, что знаменитость, которую она спонсирует, совершила поступок, не соответствующий имиджу спонсора, которым тот дорожит. Вот примеры: Accenture и AT&T после скандала прекратили спонсировать Тайгера Вудса, а Kellogg Company отказалась от Майкла Фелпса, знаменитого пловца и звезды летних Олимпийских игр 2008 года, после того как в британском таблоиде появилось фото, где он курит сигарету с марихуаной.

Как уже говорилось в начале главы, взаимоотношения и связи как источник власти уникальны, поскольку базируются исключительно на отношениях между двумя людьми. Поэтому неудивительно, что данный источник власти может стать ее же разрушителем, когда супруги не в состоянии цивилизованно оформить развод, партнеры по бизнесу ссорятся, влюбленные изменяют друг другу или же когда один участник отношений узнает о другом нечто такое, что заставляет его прекратить общение. Взаимоотношения ослабляют власть и тогда, когда один человек обращается к другому с неуместной или возмутительной просьбой, например, коллега просит меня скрыть факты его неэтичного поведения или помочь ему присвоить деньги компании. Или когда, заведя роман на стороне, приятель хочет, чтобы я сказал его жене, будто мы с ним были вместе в тот вечер, который он на самом деле провел с любовницей. Или если он просит о чем бы то ни было, что не отвечает моим нравственным принципам и представлениям о морали. Власть взаимоотношений предполагает, что между сторонами существует негласный уговор: влияние должно быть обоюдным и не противоречить их ценностям. Этот уговор поддерживается благожелательным отношением друг к другу и уверенностью в предсказуемости поведения обеих сторон. Одним словом, власть взаимоотношений строится на близком знакомстве и поддерживается доверием.

Взаимоотношения ослабляют власть тогда, когда один человек обращается к другому с неуместной или возмутительной просьбой.

Результаты глобального исследования власти взаимоотношений

Ларри Бёрд, включенный в Баскетбольный зал славы, однажды сказал о Мэджике Джонсоне: «Это единственный человек, которому я могу позвонить в любое время дня и ночи, если у меня возникли проблемы, зная, что он поддержит меня». Они долгое время были соперниками в баскетболе (Бёрд играл за Boston Celtics, а Джонсон – за Los Angeles Lakers) и сначала весьма прохладно относились друг к другу. Однако им удалось выстроить крепкую дружбу и глубокую братскую привязанность, которую питают удивительная общая история, взаимная симпатия и взаимное уважение. И вы, разумеется, состоите с кем-то в подобных отношениях. Наверняка есть люди, для которых вы сделаете все что угодно, если потребуются (и наоборот), пусть ваши встречи не слишком часты. Такие глубокие взаимоотношения демонстрируют, что они важный источник власти. В то же время, как показывают исследования, из всех источников власти они обладают наименьшим потенциалом (по сравнению, например, с экспрессивностью, знаниями, репутацией, привлекательностью, характером и сетями знакомств). Почему? Возможно, потому, что масштаб власти взаимоотношений, даже когда она потенциально сильна, относительно мал – ведь у среднестатистического человека не так много близких. В 2005 году я провел еще одно исследование, выясняя, чего ждет человек от отношений с коллегами, и попросил более 500 респондентов оценить число своих близких друзей, включая членов семьи. Результаты представлены на рис. 3.1.

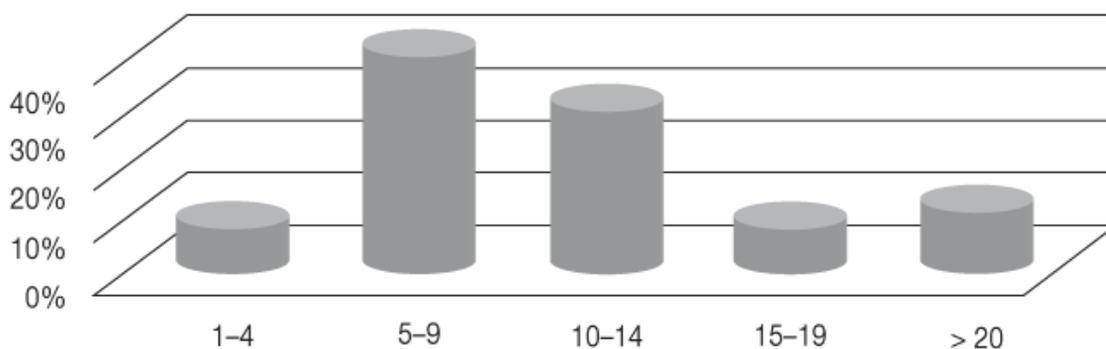


Рис. 3.1. Сколько близких друзей имеет человек, по его собственному мнению?

Большинство респондентов полагают, что имеют от пяти до девяти близких друзей (41 %) или от 10 до 14 (31 %). Власть взаимоотношений не простирается далеко, так что, если нам придется свести ее к связям лишь с близкими друзьями (что характерно для большинства людей), ее масштаб значительно сократится.

Существует корреляция между сильной властью взаимоотношений и характером, привлекательностью и репутацией личности. Чувствуя симпатию, мы обычно полагаем, что ее объект наделен хорошим характером и привлекательностью, а также обладает прекрасной репутацией. В следующей главе я детально разберу причины этого явления, но похожим случаем является возникновение гало-эффекта при общении с очень приятными нам людьми, которых мы хорошо знаем. Их ошибки игнорируются или прощаются, а достоинства преувеличиваются. Такая реакция отчасти объясняется бессознательным стремлением приписывать себе положительные качества друзей – ведь если мы общаемся с хорошими людьми, значит, и сами мы замечательные. Одним словом, человек выбирает друга в соответствии с идеализированным «я».

Интересно, что тем, кто с трудом устанавливает связи с окружающими, самыми сильными источниками власти представляются роль, ресурсы и информация (исключительно организационные источники власти).

Так, не очень хорошо зная некоторых людей, мы склонны приписывать им власть преимущественно из-за того, что они играют ключевую роль в организации, контролируют важные ресурсы, имеют непосредственный доступ к информации и возможность ее контролировать. Однако в нашем представлении они не обладают *личностными* источниками власти. Более того, обычно от таких людей ждут, что они будут настойчиво добиваться желаемого прямыми, если не грубыми, способами. Также считается, что они гораздо охотнее пользуются чужими услугами, чем оказывают их сами. Они берут, но не дают ничего взамен.

И напротив, принято, что люди «с высокими баллами по власти взаимоотношений», как правило, опережают других в межличностных

навыках: достижении взаимопонимания, установлении прочных доверительных связей, поддержке и поощрении окружающих, умении слушать, проявлении неподдельного интереса и чуткости к другим. За счет каждого из перечисленных навыков люди с сильной властью взаимоотношений получают гораздо больше дополнительных преимуществ, чем остальные. Тут нет ничего неожиданного, однако это отражает внушительное вознаграждение, которое ждет вас от тесных или хотя бы приятельских связей с другим человеком.

Восприятие власти взаимоотношений в разных странах

Взаимоотношения – уникальный источник власти, по сути своей, базирующийся на связи между двумя людьми. Разумеется, в разных уголках мира отдельные личности обладают большей или меньшей властью взаимоотношений с окружающими, которыми они пытаются руководить и на которых пытаются влиять, в зависимости от прочности отношений с ними. Тем не менее мое глобальное исследование выявило, в каких странах в целом сильнее или слабее проявляется данный тип власти. Полученные данные отражают относительную значимость личных отношений в изученных культурах. Разрыв в оценке власти взаимоотношений по семибалльной шкале между странами с максимальным (Пакистан – 6,00) и минимальным показателем (Австрия – 5,52) составил всего 0,48. Это заметная, но куда менее существенная разница по сравнению с расхождениями максимальных и минимальных оценок всех остальных типов власти в разных государствах. Таким образом, власть взаимоотношений играет важнейшую роль в любой стране, а незначительные различия в ее проявлении обусловлены социокультурными особенностями.

Культуры с высокой значимостью власти взаимоотношений

Австралия, Бразилия, Израиль, Индия, Ирландия, Канада, Колумбия, Малайзия, Новая Зеландия, Пакистан, Перу, США, Тайвань, Чили, ЮАР.

Культуры со средней значимостью власти взаимоотношений

Аргентина, Бельгия, Великобритания, Венесуэла, Дания, Испания, Китай, Мексика, Норвегия, Португалия, Сингапур, Таиланд, Чехия, Швейцария, Швеция.

Культуры с низкой значимостью власти взаимоотношений

Австрия, Венгрия, Германия, Гонконг, Греция, Индонезия, Италия, Нидерланды, Польша, Россия, Турция, Финляндия, Франция, Южная Корея, Япония.

Основные положения

1. Власть взаимоотношений – условное обозначение истории связей с другим человеком, которым вы пытаетесь руководить и на которого стремитесь влиять. Взаимоотношения возникают на базе близкого знакомства и укрепляются доверием. Как источник власти они уникальны, существуя лишь между двумя тесно связанными людьми – лидером и его последователем, влиятельной личностью и объектом влияния.

2. Как показали исследования, мы охотнее всего соглашаемся выполнять просьбы тех, кого знаем и кому симпатизируем. Возникшее расположение, даже очень слабое, побуждает нас соглашаться с их мнением.

3. В целом лидерские способности и авторитетность усиливаются с ростом продолжительности и прочности взаимоотношений. Однако длительные связи требуют взаимности, то есть, стремясь воздействовать на кого-то, будьте готовы, в свою очередь, принимать его влияние. Этичное влияние подразумевает взаимное согласие и часто оказывается симметричным.

4. Эффект близости состоит в том, что люди гораздо активнее устанавливают отношения с теми, кто пространственно ближе к ним и с кем приходится чаще взаимодействовать.

5. В следующей главе мы поговорим о том, что нам свойственно симпатизировать похожим на нас людям. Кроме того, со временем мы начинаем все больше напоминать друг друга. Следовательно, власть взаимоотношений с людьми, подобными нам, наиболее крепка.

6. Существует власть виртуальных взаимоотношений – она может возникнуть между вами и человеком, которого вы видели (например,

по телевизору), но с которым не знакомы в реальной жизни. Реклама с участием знаменитостей имеет успех благодаря эффекту власти виртуальных отношений.

7. Социальные сети, такие как Facebook, MySpace и LinkedIn, также создают власть виртуальных взаимоотношений.

8. Взаимоотношения могут разрушить власть, если слишком настойчиво подталкивать другую сторону к более тесным или личным связям или если обращаться к ней с неуместными или некорректными просьбами.

9. Власть взаимоотношений не требует восхищения партнером, но обязывает принимать его таким, какой он есть. Кроме того, тесные связи могут обернуться разрушителем власти, когда люди узнают тревожащую или отталкивающую информацию о своем руководителе.

Задания для читателей

1. Подумайте о людях, с которыми вы состоите в самых близких отношениях, включая членов семьи, друзей и коллег. Насколько крепка (или, напротив, слаба) власть ваших связей? Обращались ли вы к ним с просьбами? Готовы ли они были вам помочь? Обращались ли они к вам с просьбами? Готовы ли вы были им помочь? Каковы причины согласия?

2. Иногда можно услышать: «Для этого человека я бы сделал все что угодно». Был ли в вашей жизни человек, ради которого вы пошли бы на все? Чем было вызвано это отношение к нему? Если у вас был или есть такой друг и вам понятно, что в основе этой преданности лежат ваши тесные связи, то вы знаете, что такое власть взаимоотношений.

3. Являетесь ли вы пользователем социальной сети (Facebook, MySpace, Twitter или LinkedIn)? Есть ли у вас ощущение, что вы знаете кого-то с этих сайтов, хотя вы никогда не встречались в реальной жизни? Обратись к вам этот человек с просьбой, вы готовы выполнить ее, поскольку знакомы через интернет?

4. Случалось ли, что член вашей семьи, друг, коллега, клиент или знакомый по бизнесу делал или говорил что-то удивившее или шокировавшее вас? Если да, то отдалились ли вы от этого человека? Уменьшилось ли ваше желание сотрудничать с ним?

Случалось ли вам оказываться в ситуациях, когда взаимоотношения становятся не источником власти, а ее разрушителем?

Глава 4

Я вам нравлюсь! Я вам действительно нравлюсь!

Власть привлекательности

В 1985 году Салли Филд стала обладательницей премий «Золотой глобус» и «Оскар» за лучшую женскую роль, сыграв живущую во времена Великой депрессии техасскую вдову Эдну Сполдинг в фильме «Место в сердце» (Places in the Heart). Выступая с речью после вручения «Оскара» (второго в ее жизни), она произнесла: «Моя карьера не была обычной, и больше всего на свете я мечтала заслужить ваше уважение. В первый раз я не почувствовала этого, но сегодня чувствую и не могу скрыть, что нравлюсь вам, прямо сейчас, вы меня любите!» Часто эту фразу искажают как «Я вам нравлюсь! Я вам действительно нравлюсь» (я и сам неверно процитировал ее в названии главы, но то, что она сказала на самом деле, слишком громоздко для заголовка. Салли, простите меня!). Несомненно, есть что-то безумно притягательное в том, чтобы нравиться людям. Это прекрасное подтверждение вашей ценности как человека, это побуждает людей, симпатизирующих вам, чаще соглашаться на воплощение ваших идей и выполнение просьб. Иными словами, это увеличивает ваши способности лидировать и оказывать влияние.

Я называю данный феномен властью *привлекательности* при условии, что под привлекательностью подразумевается способность нравиться окружающим, вызывая у них симпатию. Власть привлекательности отличается от власти взаимоотношений (см. [главу 3](#)), базирующейся на уже установившейся между двумя людьми тесной связи. Власть привлекательности может возникнуть между совсем незнакомыми людьми и вызвать немедленное проявление симпатии и уважения до формирования взаимоотношений. Мой дедушка часто вспоминал свою первую встречу с бабушкой. Он говорил так: «В тот момент, когда я увидел ее, сразу понял, что женюсь только на ней». Он мгновенно был очарован ею. Вероятно, люди обычно не реагируют столь остро, встречая незнакомого человека, но время от времени всем нам доводилось проникаться

симпатией с первого взгляда. Некоторые обладают даром производить подобный эффект, и привлекательность лишь усиливает их способность влиять на окружающих.

В своей статье, посвященной основам социальной власти, Джон Френч-мл. и Бертрам Рейвен определили личное расположение как *власть примера*, или *референтную власть*, которая, по их мнению, рождается из желания одного человека походить на другого^{36}. Согласно их наблюдениям, власть примера вовсе не требует установления непосредственных отношений. У нас может вызвать интерес человек, о котором мы просто прочли в книге или которого увидели на фотографии. Сама по себе источник власти, привлекательность способна усилить все остальные источники. Например, если у меня сложились хорошие рабочие отношения с коллегой по имени Гретхен, то мы оба обладаем властью взаимоотношений. Если я к тому же считаю ее приятной (не обязательно внешне – возможно, мне нравятся ее чувство юмора, остроумие, эрудиция или сердечность), то для меня она будет обладать еще и властью привлекательности. Скорее всего, это заставит меня гораздо больше ценить наши отношения. Благодаря сильной власти привлекательности Гретхен я буду искать возможность сотрудничать с ней, захочу развивать наши отношения и, таким образом, окажусь более восприимчив к ее влиянию.

Власть привлекательности – это способность нравиться окружающим, вызывая у них симпатию. Сама по себе источник власти, привлекательность способна усилить все остальные источники.

Логично предположить, что основа привлекательности – внешний облик, и в какой-то степени так оно и есть. Однако, как мы видим, власть привлекательности проистекает из чего-то большего. Она может основываться на естественности и искренности – многих привлекают открытые люди, которые не носят масок, не боятся быть собой и показывать, кем являются на самом деле.

Привлекательность может строиться на общности ценностей, взглядов, убеждений или на искренней заинтересованности человека в окружающих, его дружелюбии и отзывчивости. Привлекательность можно рассматривать как умение заводить друзей, но ее суть гораздо

шире. Она включает в себя еще и умение притягивать людей – какой бы ни была причина этого притяжения.

Разумеется, качества, привлекательные для людей из разных уголков мира, существенно различаются, что зависит не только от культуры, но и от самих людей. Представления о привлекательности также менялись с течением времени и в зависимости от конкретных ситуаций. Как я уже говорил, власть привлекательности состоит не только во внешнем облике и личных качествах (хотя каждый фактор вносит свой вклад). Она кроется в некоем сходстве людей и их взаимном расположении. Когда нам кто-то нравится, мы склонны чаще соглашаться с ним. Обычно привлекательность возрастает вместе с углублением знания о ком-то: при первой встрече трудно проникнуться симпатией к человеку, но по мере дальнейшего общения он начинает все больше нам нравиться. Требуется время, чтобы проявились качества, которые мы ценим в людях, но даже само по себе более близкое знакомство усиливает симпатию к человеку. И если быть до конца честным, тот же эффект производит красота.

Красота во плоти

Флоренц Зигфельд был театральным продюсером на Бродвее в конце XIX – начале XX века. Создатель серии театральных постановок Ziegfeld Follies («Безумства Зигфельда») известен как человек, воспевший образ американской девушки. Неудивительно, что однажды он сказал: «Красота во плоти продолжит править этим миром». Был ли Зигфельд прав? Миром правит красота во плоти? Перефразирую эти слова: является ли внешность главным источником власти привлекательности? Ответ – «нет», но для многих людей внешность представляет собой значительную составляющую данного типа власти. Суровая реальность (для тех из нас, кого природа не наделила внешностью Роберта Редфорда в его лучшие годы) заключается в том, что у красивых людей по жизни множество преимуществ, поскольку они от рождения получают большую власть привлекательности, чем обычные люди. Вот краткие итоги некоторых серьезных исследований физической привлекательности^{37}.

- Неравнодушное отношение к красивым людям проявляется еще в детстве. Школьников, которых взрослые не считают внешне приятными, любят гораздо меньше, чем их симпатичных одноклассников. Более того, ровесники склонны считать некрасивых мальчиков асоциальными и агрессивными.

- Взрослые женщины, которых попросили оценить фотографии детей и высказать предположения о характерах, сочли, что внешне неинтересные дети, скорее всего, не слишком честны.

- Учителя, которым дали то же задание, решили, что внешне симпатичные ребята хорошо ладят с одноклассниками, а их родители заинтересованы в хорошем образовании своих детей. Более того, учителя сочли физически привлекательных учеников более умными и способными поступить в колледж.

- Главным критерием популярности среди студентов колледжей является физическая привлекательность. По статистике «свиданий вслепую» (встреч с незнакомцами), чем красивее девушка, тем больше шансов, что ее пригласят на повторное свидание. Зато на ум и личные качества партнеры внимания не обращали.

- Респонденты, которых попросили охарактеризовать людей по нескольким параметрам, сочли обладателей привлекательной внешности более чуткими, добрыми, интересными, сильными, уравновешенными, скромными, общительными и волнующими по сравнению с людьми с ординарными данными. Как показывают эти исследования, считается, что у красивых людей больше качеств, ценимых в обществе, кроме того, от них ожидают большего успеха в жизни. В ходе ряда работ была выявлена корреляция физической привлекательности и высоких социальных навыков, успешной карьеры и достатка. Например, было установлено, что привлекательные люди зарабатывают в среднем на 12 % больше, чем их непривлекательные коллеги.

Естественно предположить, что мужчины в большей степени поддаются влиянию внешности по сравнению с женщинами. По существу, это правда, но, как показали исследования, женщины также равнодушны к красоте. Согласно результатам одной работы, собираясь встретиться с интересным мужчиной, женщины готовы были в угоду ему изменить свое мнение практически по любому вопросу. Такого не происходило, когда речь шла о свидании с некрасивым партнером^{38}. Женщины всячески старались показаться красавцам, на которых имели виды, более приятными в общении. Это неудивительно и лишь подтверждает наличие эффекта физической привлекательности.

Приведенные результаты исследований отражают общее когнитивное искажение, характерное для любой культуры, – убежденность в том, что красота – это хорошо, а красивые люди наделены всеми качествами, которые ценят в обществе (честностью, дружелюбием, добротой и умом). Данный гало-эффект свидетельствует, что мы, пусть подсознательно, ставим красивых людей на некий пьедестал и это отношение не ограничивается их внешностью. В результате мы склонны давать людям с привлекательной внешностью преимущества, за получение которых остальным приходится долго и упорно трудиться. Усугубляет эти когнитивные искажения многомиллиардная индустрия мировой моды, косметики и развлечений, а также СМИ, бомбардирующие нас изображениями богатых красавцев и красавиц и усиливающие

престиж физической привлекательности. Наконец, исследования продемонстрировали, что красивые люди больше уверены в себе, а уверенность в себе служит еще одной причиной возникающей симпатии.

На самом деле большинство людей чувствуют себя комфортнее и увереннее, когда лучше выглядят, а большинству из нас хочется казаться такими же успешными, счастливыми и желанными, как великолепные модели из рекламы модной одежды или косметики. Привлекательная внешность открывает многие двери (СМИ не устают твердить об этом). Она наделяет преимуществами (как мы сами видим). Осознанно или нет, но мы полагаем, что красивые люди лучше других. В конечном счете физическая красота – важная составляющая власти привлекательности, которой в полной мере обладают красивые люди. Власть позволяет им влиять на окружающих, и именно поэтому рекламные агентства нанимают красивых людей для участия в рекламных кампаниях. По той же причине представители компаний, стоящие возле выставочных стендов во время промышленных съездов, обычно привлекательны внешне и одеты либо хорошо, либо провокационно. Именно поэтому телекомпании нанимают людей с интересной внешностью в качестве репортеров и дикторов. Несмотря на существующий стереотип об идиотах с эффектной внешностью, результаты исследований свидетельствуют, что внешняя привлекательность куда убедительнее, чем ее отсутствие.

Выразив свой взгляд на красоту, я хочу подвести итог высказыванием действительно влиятельной женщины, которую люди в большинстве своем не сочли бы привлекательной, но чья душа была одной из прекраснейших в мире (в главе 5 мы проанализируем ее биографию). Элеонора Рузвельт говорила: «Красота молодых – случайность природы, но красота стариков – творение искусства».

Власть в лицах

Брэд Питт и Анджелина Джоли

Они принадлежат к числу самых красивых людей Голливуда и едва ли нуждаются в представлении. Брэд Питт родился в Шоуни; до переезда в Лос-Анджелес, где он начал изучать актерское мастерство, учился в средней школе Кикапу, а затем – в Миссурийском университете. В 1987 году начал играть небольшие

роли на телевидении, а в 1988-м впервые сыграл в полнометражном фильме «Темная сторона солнца» (The Dark Side of the Sun). С тех пор он много раз был номинирован на различные кинопремии, включая двух «Оскаров», и получил «Золотой глобус» за роль в фильме «Двенадцать обезьян» (Twelve Monkeys). Он дважды стал самым сексуальным мужчиной по версии журнала People, а также вошел в списки 100 самых влиятельных знаменитостей журналов Forbes и Time.

Анджелина Джоли родилась в Лос-Анджелесе, и ее будущее в киноиндустрии было предопределено. Она изучала актерское мастерство в Институте театра и кино Ли Страсберга, а в 14 лет стала моделью и начала сниматься в музыкальных клипах. В 1995 году Анджелина сыграла первую роль, которая принесла ей успех, в культовом фильме «Хакеры» (Hackers). Она была номинирована на многочисленные кинопремии, получила «Оскар» за лучшую женскую роль второго плана в фильме «Прерванная жизнь» (Girl, Interrupted), две премии Гильдии киноактеров за роли в фильмах «Джиа» (Gia) и «Прерванная жизнь», а также три премии «Золотой глобус». В 2006 году журнал People включил ее в число самых красивых женщин в мире, а британский 4-й канал назвал секс-символом на все времена. Как и Питт, она фигурирует в списках 100 самых влиятельных знаменитостей по версиям журналов Forbes и Time.

Брэд Питт и Анджелина Джоли – богатые суперзвезды, они принадлежат к числу самых признанных людей в мире. К сожалению, блеск известности часто затмевает их актерский талант. Основные источники власти Брэда и Анджелины – репутация, сеть связей, знания (актерские умения), взаимоотношения (внутри своей сферы, где они знакомы с множеством людей) и, конечно, безусловная привлекательность. На самом деле было бы трудно найти двух более красивых людей, к тому же обладающих даром нравиться окружающим. Однако еще один значимый источник власти для них обоих – характер. Джоли стала послом доброй воли Управления Верховного комиссара по делам беженцев ООН и неоднократно ездила в лагеря беженцев по всему миру. Она оказывала решительную и явную поддержку в вопросах защиты прав человека в глобальном масштабе. Питт,

со своей стороны, активно проявил себя в борьбе со СПИДом, бедностью и геноцидом, особенно в Дарфуре. Во время урагана «Катрина» он основал Make It Right Foundation – фонд для строительства нового жилья в опустошенном районе в Новом Орлеане. Питт и Джоли пожертвовали в общей сложности миллионы долларов на гуманитарные нужды.

Оба они страдают от «проклятия знаменитости», и таблоиды безжалостно наживаются на их личной жизни. Тем не менее вместе и поодиночке они принадлежат к числу самых влиятельных людей в мире, и в немалой степени этому способствовала та необыкновенная власть, которой наделила их красота, усиленная искренней заботой о других людях – о тех, кому не так повезло в жизни, как им. Критики могут утверждать, что власть привлекательности Питта и Джоли основана на воображаемых качествах, какими люди наделили их. Однако это едва ли имеет значение. Они остаются примерами власти привлекательности в максимальном ее проявлении.

Чему учит опыт Брэда Питта и Анджелины Джоли

1. *Привлекательность вознаграждается.* Питт и Джоли в высшей степени привлекательны и пользуются своей внешностью для карьеры, возможно, без того нарциссизма и высокомерия, которым заражены многие красивые люди. Урок для лидеров бизнеса: пользуйтесь тем, что имеете. Однако не стоит рисоваться или считать, что привлекательность делает вас в чем-то лучше остальных. За годы тренингов я встречал бизнесменов с эффектной внешностью, которые одевались на деловые встречи несоответствующим образом, чтобышний раз подчеркнуть свои достоинства, но это скорее отталкивало людей. Те, кто делает ставку только на привлекательность, попадают в категорию ничтожеств. Наибольшую симпатию вызывает непретенциозная красота высококомпетентного человека.

2. *Умение располагать к себе и привлекательность – мощное сочетание.* Питт и Джоли не только красивы, они умеют нравиться людям, что распахивает перед ними множество дверей, особенно когда они хотят помочь в каком-либо вопросе. Урок для всех остальных: умение расположить к себе коллег сделает вас приятным

деловым партнером. Важно создать власть привлекательности, независимо от того, эффектно вы физически или нет. Привлекательность может строиться на ваших личностных качествах, социальных навыках, способностях и рабочей этике. Перед привлекательным сотрудником (или привлекательным работодателем) открываются все двери.

3. *Характер играет важную роль в привлекательности.* Одна из причин симпатии, которую вызывают Питт и Джоли, в том, что они активно помогают тем, кому в жизни повезло меньше, чем им. Урок: характер и внутреннее содержание имеют не меньшее значение, чем внешность, манера одеваться и расположение, которое вы вызываете у людей. На самом деле привлекательность без характера скорее разрушит власть, чем станет ее источником.

О вкусах не спорят

В 2008 году победителем конкурса «Самая уродливая собака в мире» стал Гус – лысый одноглазый трехлапый пес породы китайских хохлатых, которого хозяин любил несмотря на безобразие, признанное всем миром. К счастью для Гуса, о вкусах не спорят. Физическая красота может стать существенным компонентом власти привлекательности, но это не единственный фактор, вызывающий симпатию. На самом деле в мире существует великое множество вещей, которые заставляют благосклонно относиться к человеку, хотя причины этого явления не всегда понятны. Помните, что власть привлекательности проистекает из умения располагать к себе окружающих. Певец может вызвать симпатию своими песнями, писательница – манерой изложения, учитель – тем, что научил вас чему-то важному, коллега – тем, насколько приятно иметь с ней дело, а друг – своей вдумчивостью, верностью, яркостью, загадочностью или же просто бесхитростностью.

В мире существует великое множество вещей, которые заставляют относиться к человеку благосклонно, хотя причины этого явления не всегда понятны.

Мне нравится знакомый – своей эрудицией или умениями; коллега – тем, что он ас в sudoku и всегда помогает решать головоломки; другая коллега – своими знаниями, она ходячая

энциклопедия по продуктам нашей компании, и я всегда узнаю от нее все новинки; соседка – страстной любовью к театру, с ней приятно поговорить о спектаклях. Кроме того, порой симпатия возникает из-за индивидуальности человека и его манер. Мне нравится конкретный клиент, потому что он всегда перезванивает в ответ на мои обращения; начальница, обладающая отменным чувством юмора. Я очень хорошо отношусь к бывшему коллеге, умевшему слушать и устранять возникавшие проблемы, продуктивному участнику мозговых штурмов, когда мы запирались в кабинете с лекционной доской и полным кофейником.

Мне нравится человек, с которым нас объединяет опыт сотрудничества, когда приходилось ночами готовить проекты и он проявлял себя с самой лучшей стороны, быстро и качественно выполняя свою часть работы. За это я уважаю его и готов сотрудничать с ним в дальнейшем. Мне очень импонировал бывший начальник, научивший меня многим полезным для карьеры вещам во время длительной командировки. Мне нравятся люди из моей команды, которые дружно трудились над выматывающим четырехмесячным проектом для одного требовательного клиента. Время от времени вспыхивали конфликты, но мы научились справляться с ними и блестяще завершили проект. Разумеется, симпатия может зависеть от успешности процесса или высокого результата. Если бы опыт работы с этой командой оказался неудачным, небольшое раздражение в дальнейшем с большой вероятностью превратилось бы в неприятие.

То, что привлекает нас в окружающих, частично определяется тем, что мы сами и они представляем собой, частично – условиями, в которых нам приходится взаимодействовать. Тем не менее существует типовой набор качеств, которые нам нравятся в людях. В сентябре 2009 года, проводя неофициальный опрос в интернете, я попросил 1000 человек назвать качества, привлекающие их в других людях. Приведу 10 самых распространенных ответов.

1. Чувство юмора.
2. Ум.
3. Приятная улыбка.
4. Физическая красота.
5. Индивидуальность, шарм.
6. Доброта; заботливость, доброе сердце.

7. Честность.
8. Вдумчивость, вежливость, уважение к людям.
9. Остроумие, умение поддерживать беседу.
10. Энтузиазм, душевность, сердечность.

Среди ответов также значились уверенность в себе, искренность, сострадательность, верность, добродушие, аккуратность, атлетичность, творческое мышление, дружелюбие, щедрость, скромность, чуткость, сила и честолюбие. Эти черты ориентированы скорее на личные, а не на рабочие отношения, но и перечень качеств, необходимых в работе, будет примерно таким же.

Статусные жены и молодые любовники

Жизнь Вики Линн Хоган^[24] была похожа на фейерверк, какие запускают в ночное небо на Новый год, – сверкающие и грохочущие, расцветающие в темноте ослепительно-яркими потоками красок, которые переплетаются, дымят и слишком быстро угасают, но воспоминания о них надолго сохраняются в памяти. Вики родилась в тexasском округе Харрис в 1967 году, была единственным ребенком в семье, за ней присматривала то одна, то другая нянька. Недоучившись год в средней школе, она бросила ее и устроилась работать в фастфуд, где продавали жареных кур. В 17 лет она вышла замуж за 16-летнего повара, работавшего там же, и родила ребенка. Вскоре они развелись, а Вики вышла на работу сначала в Wal-Mart^[25], а затем в Red Lobster^[26], после чего стала стриптизершей. В эту пору она открыла для себя журнал Playboy, а в журнале узнали о ней. Впервые она появилась на его страницах в 1992 году и стала популярной моделью. Ее часто называли новой Мэрилин Монро, а в 1993 году она, по версии журнала, стала «подружкой плейбоя» под именем Анны Николь Смит.

Я не буду пересказывать печальную историю жизни Анны Николь Смит, оборвавшейся в номере отеля в Голливуде из-за «передозировки комбинации лекарственных препаратов», по заключению coronера. Наибольший интерес во всей этой истории представляет ее брак с миллиардером Говардом Маршаллом в 1994 году, когда невесте исполнилось 26, а жениху – 89 лет. Несложно догадаться, чем она

понравилась ему; гораздо больше интригует, что привлекло ее в нем. Сама Анна Николь уверяла, что вышла за Маршалла замуж не ради денег, и я предоставляю вам самим решать, верить этому или нет. Как бы то ни было, Анна Николь Смит была, возможно, одним из лучших примеров статусных жен, хотя есть и другие. Ситуация, когда богатые мужчины женятся на красивых женщинах, которые годятся им в дочери (или, как в случае с Анной, вероятно, в правнучки), ставит вопрос о том, что же такое привлекательность.

С точки зрения циника, богатые пожилые мужчины хотят демонстрировать молодых и красивых спутниц жизни в качестве свидетельства своего материального благосостояния (так пещерные люди носили на шее коготь самого большого медведя, будто декларируя: «Моя дубина больше твоей»). Выходя замуж за мужчину гораздо старше ее возрастом (подчас физически непривлекательного), молодая красавица просто не желает дожидаться лучших времен. Она хочет хорошо жить сейчас, пока может наслаждаться молодостью, ей нравятся восторги друзей мужа и поздравления подруг. Хотя сейчас я пишу о статусных женах, тот же синдром распространяется и на молодых любовников пожилых богатых женщин.

Впрочем, источник привлекательности может оказаться более сложным, чем предполагают циники. Как считает психолог Вирджиния Лэшбрук, у этого источника привлекательности эволюционная основа^{39}. По ее словам, молодых женщин тянет к самому успешному охотнику, к мужчине, который станет надежным отцом для ее детей и лучше других сможет их обеспечить. Их привлекают сильные мужчины, не только с деньгами, но и те, чья сила проявляется в других областях (например, известные спортсмены, знаменитые актеры, могущественные политики и влиятельные бизнесмены). По мнению Лэшбрук, цена, которую часто платят женщины в подобных «сделках», – отказ от власти в пользу мужчины, поскольку его условие заключается в том, чтобы доминировать в отношениях и контролировать их. Так что на деле у женщин почти нет власти, а мужчины пользуются своим доминантным положением и ощущают себя более могущественными, поскольку у них есть «трофеи», которыми можно похвастаться перед миром.

Иногда возникает влечение к человеку, в котором есть нечто, чего не хватает нам самим. Согласно теории Лэшбрук, обычно эта нехватка обусловлена воспитанием. Мужчина, который всю жизнь был крайне рационален, не всегда полностью владеет своими чувствами и подсознанием. Таким нравятся чуткие и эмоциональные женщины, в избытке обладающие недостающими качествами, – противоположности притягиваются. По сути, женщина становится эмоциональной стороной мужчины. Когда ему потребуется выразить свои чувства, он обратится к ней, а она выразит их за него, уменьшая внутреннее напряжение, с которым мужчина не в силах справиться сам. Такой случай можно назвать компенсационной привлекательностью, и она не нормальна ни для него, ни для нее, ни для их отношений.

Культовые лидеры, такие как Джим Джонс из религиозной секты «Храм народов», прекрасно понимали подобную динамику развития отношений. Страдая манией величия, Джонс привел своих последователей в Гайану, в поселение, ныне известное как Джонстаун, где 18 ноября 1978 года более 900 человек погибли от напитка под названием Flavor Aid, куда был добавлен цианид. Джонс проповедовал странную смесь взглядов – независимости, социализма и религии, выступал против расизма, капитализма и традиционных религиозных обрядов. Его проповеди привлекали многочисленных последователей в социально разрушенной Америке 1970-х годов, но одновременно Джонса обвиняли в сексуальных связях с разными членами общины. Его паранойя возрастала по мере того, как власти США начали ставить под вопрос некоммерческий статус «Храма народов». Переезд общины в Гайану был попыткой избежать их пристального внимания. Неизбежное столкновение произошло, когда вслед за ними туда прибыла делегация во главе с конгрессменом Лео Райаном, чтобы выяснить, не ущемляются ли там права человека. Вооруженные боевики из «Храма» убили Райана и четырех его спутников, после чего в Джонстауне был совершен коллективный суицид.

Почему люди присоединялись к секте «Храм народов»? Что привлекало их в Джиме Джонсе? На этот вопрос могли ответить только его последователи, и, несомненно, причины были разными. Ясно одно: Джонс олицетворял собой нечто, в чем эти люди отчаянно

нуждались. Возможно, это был побег от несправедливого, как они предполагали, общества, в котором они жили. А может быть, Джонс казался им влиятельной личностью, которой им не хватало в жизни, или же он открывал для них радикальный путь, на который сами они никогда бы не отважились ступить. Кому-то нужен лидер, готовый принимать за них решения (а Джонс был готов), даже если придется выпить яд и заставить 276 детей сделать то же самое.

Важно понимать, что, когда вам кто-то нравится, кто-то сильно привлекает вас (все равно, по какой причине), своим отношением вы укрепляете его возможности руководить вами и влиять на вас. Чем сильнее такое влечение, тем большую власть влияния получает лидер. Это нормально, однако следует знать, что вы получаете в обмен на ту власть, которой лишаетесь. Самым правильным поступком членов общины «Храма народов» было бы разобраться в вопросе, чем же притягивает их Джим Джонс, а когда он раздавал отравленный Flavor Aid, задать вопрос: «Одну минуту. Что он просит нас сделать?» (Отдавая должное сомневающимся, надо сказать, что Джонс окружил людей вооруженными мужчинами и выхода ни у кого не было. Впрочем, я считаю, они должны были гораздо раньше поставить его авторитет под сомнение.)

Когда вам кто-то нравится, кто-то сильно привлекает вас (все равно, по какой причине), своим отношением вы укрепляете его возможности руководить вами и влиять на вас.

Закон сходства

Еще одна причина привлекательности кроется в сходстве. Закон сходства гласит, что нас привлекают люди, на которых мы в чем-то похожи. Когда Аристотель читал лекции для своих учеников (возможно, в Академии Платона или в Ликее, в собственной школе в Афинах), он говорил:

Так как все подобное и родственное приятно одно для другого и так как каждый человек наиболее испытывает это по отношению к самому себе, то все люди необходимо бывают более или менее себялюбивы, потому что эти условия [подобия и равенства] существуют в основном по отношению к самому себе. А раз все люди себялюбивы, для всякого человека необходимо бывает приятно

все свое, например свои дела и слова; поэтому-то люди по большей части любят льстецов и поклонников и бывают честолюбивы и чадолюбивы: ведь дети – наши создания^{40}.

Таков закон сходства. Его хорошо прокомментировал Роберт Чалдини: «Нам нравятся люди, похожие на нас. Это факт. Причем не имеет особого значения, о каком именно сходстве идет речь – о сходстве мнений, личностных качеств, происхождения или стилей жизни. Следовательно, те, кто желает нам понравиться, должны постараться стать в чем-то на нас похожими; тогда им будет легче заставить нас идти на уступки»^{41}.

Как гласит старинная пословица, «рыбак рыбака видит издалека». Мы благосклонно относимся к похожим на нас людям и больше общаемся с ними, поскольку в социальном плане они соответствуют нам по ценностям, убеждениям и взглядам. Более того, нам свойственно чаще симпатизировать тем, кому нравимся мы, и испытывать неприязнь к тем, кому мы не нравимся (это называется «эффект взаимности»). Так, в 1984 году исследователи из Университета Мэна установили, что мужчины больше симпатизируют женщинам, подающим им невербальные знаки расположения, даже если в важных вопросах разногласия сохраняются. Более того, при прочих равных условиях респонденты-мужчины считали их более похожими на себя по сравнению с женщинами из контрольной группы, не проявлявшими благосклонности^{42}. Таким образом, теория о том, что противоположности притягиваются, в ходе психологических экспериментов не подтвердилась окончательно, и ее можно считать скорее мифом, чем реальностью (вопреки браку американских актеров Джеймса Карвилла и Мэри Маталин)^{43}.

Кроме того, как показали исследования социальных связей, при продолжительном общении друг с другом люди становятся все больше похожими друг на друга – начинают одинаково говорить, думать и, вероятно, даже одеваться. Например, в 1960-х годах хиппи следовали одному стилю в одежде и причёске несмотря на провозглашаемое неподчинение стандартам, а нынешние готы одинаково мыслят и ведут себя, одеваясь в черное, пользуясь черными тонами в косметике и слушая одну и ту же музыку. Я привожу их

в пример не потому, что придираюсь к ним. Всем группам во всех культурах свойственна тенденция к внутреннему единообразию, а члены этих групп, повторяя сходные черты, принимают их как некие внутренние социальные нормы, отражающие одновременно и принадлежность, и идентичность. Одно из последствий закона сходства заключается в том, что власть привлекательности возникает между похожими друг на друга людьми. Так, ощущая какую-то связанность с другим человеком, я, скорее всего, соглашусь с его мнением. Чувствуя, что нравлюсь женщине, я с большей долей вероятности выполню ее просьбу. Кроме того, как заметил Роберт Чалдини, люди, которым от меня что-то нужно, могут использовать эту власть, чтобы повлиять на меня. Именно поэтому продавцов учат обращаться к клиентам по имени, чтобы подчеркнуть сходство между собой и покупателем и сделать общение более личным.

Либералов больше привлекают либералы, чем консерваторы (и наоборот). Люди твердых религиозных убеждений склонны симпатизировать тем, кто их разделяет. Члены клубов или ассоциаций обычно расположены друг к другу (исключение составляет Граучо Маркс^[27], однажды заявивший, что не желает принадлежать к клубу, куда его согласились бы принять). Нам нравятся те, кто разделяет наши интересы, ценности, взгляды и убеждения, потому что они подчеркивают мудрость наших решений и укрепляют самооценку, с этими людьми мы и предпочитаем общаться. И напротив, мы полагаем, что люди, не соглашающиеся с нами, обладают неприятными личными качествами.

Власть привлекательности на работе

Власть привлекательности, очевидно, имеет значение, когда трудоустройство зависит от внешности, например, если вы модель, актер или рекламное лицо продукта. Но так ли влиятельна привлекательность на подавляющем большинстве рабочих мест и организаций, где красота и умение вызывать симпатию не являются условиями успеха? Помогают ли эти качества женщине, если она работает инженером-нефтяником? Способствует ли внешняя эффектность мужчине, работающему менеджером в Cisco Systems?^[28] А что с юристами, врачами, продавцами и офисными работниками?

Оказывается, да. В исследовании, опубликованном в 1994 году, профессора Дэниел Хамермеш и Джефф Биддл обнаружили, что непривлекательные люди зарабатывают в среднем меньше сотрудников с обычной внешностью, а те, в свою очередь, меньше, чем милovidные люди^{44}. Что удивительно, разрыв в зарплатах среди мужчин был больше, чем среди женщин, при этом тип организации и отрасль не имели значения. Привлекательные люди получают на работе «надбавку за красоту».

Более позднее исследование Марка Мобиуса из Гарварда и Тани Розенблат из Уэслианского университета в ходе контрольного лабораторного эксперимента выявило три причины, по которым красота имеет значение на работе.

1. Сотрудники с эффектной внешностью более уверены в себе, а работодатели видят и ценят эту уверенность.

2. Работодатели ошибочно предполагают, что привлекательные сотрудники более компетентны (гало-эффект, о котором я говорил ранее).

3. Красивые люди более коммуникабельны и обладают большим числом социальных коммуникативных навыков, благодаря которым ярче проявляют себя в организации^{45}.

Физическая привлекательность – это как самосбывающееся пророчество. С первых дней жизни к красивым детям относятся по-особому, например с ними охотнее играют. Так детишки получают больше возможностей развить социальные навыки, а это увеличивает их привлекательность и уверенность в себе. Как следствие, повзрослев, они кажутся более компетентными работниками, весьма привлекательными уже в глазах работодателя и т. д.

Впрочем, власть привлекательности на рабочем месте основана не только на интересной внешности. В 2005 году профессора Тициана Кашаро и Мигель Соуза Лобу опубликовали работу, посвященную умению вызывать симпатию у коллег. Они отметили, что «в большинстве случаев люди подбирают партнеров для работы по двум критериям: первый – профессиональная компетентность (знает ли Джо, что делает?); второй – умение вызывать симпатию (приятно ли с Джо работать?)»^{46}. Они выделили четыре типа сотрудников: симпатичные звезды (очень приятные люди / отличные

профессионалы), полные придурки (минимальные показатели по обоим критериям), умные уроды (очень неприятные люди / отличные профессионалы) и симпатичные дураки (очень приятные люди / бездарности). Понятно, что каждому хочется работать с симпатичными звездами и все отказываются от полных придурков. Впрочем, когда выбор стоит между сотрудничеством с умными уродами и симпатичными дураками, люди отдают предпочтение привлекательности, а не компетентности. «В общем, – подводят итог авторы, – если вы хотите стать востребованным сотрудником, легкий характер поможет куда больше, чем компетентность»^{47}. Как показали результаты данного исследования, на работе власть привлекательности играет такую же важную роль, как и в остальных сферах жизни. Люди, от природы наделенные красотой или доброжелательным характером, неизбежно получают преимущества на работе, но даже если вы в данный момент не превосходите своих коллег, то сможете развить значительную власть привлекательности (способы описаны в главе 12).

Привлекательность как разрушитель власти

По определению, все, что привлекает, является источником власти и не может стать ее разрушителем, если, конечно, вы не относитесь к той редкой категории людей, которых притягивает и отталкивает одно и то же. Впрочем, в большинстве случаев даже в самых приятных людях есть что-то, что нам не нравится. Аналогично даже симпатизирующим нам близким не все нравится в нас. Взаимная власть привлекательности будет актуальна до тех пор, пока позитивные (то есть привлекательные) качества будут перевешивать негативные, хотя их равновесие может со временем меняться. Если бы мне пришлось составлять шкалу всех своих знакомых, разместив на ее концах тех, кто очень любил меня, и тех, кто терпеть меня не мог, то, скорее всего, обнаружился бы значительный разброс точек, причем большая часть людей оказалась бы в середине, как в обычной кривой нормального распределения. Конечно, хотелось бы видеть большинство знакомых на положительном конце шкалы, ведь это значило бы, что моя власть привлекательности действует на многих.

Порой власть привлекательности человека в значительной степени ослабевает, когда он совершает нечто идущее вразрез с нашими ожиданиями и ценностями. Тогда все, что нас раньше в нем привлекало, начинает отталкивать. Для многих представителей моего поколения таким человеком оказалась Джейн Фонда – красивая и талантливая молодая актриса, дочь знаковой фигуры в кинематографе. Многие молодые мужчины считали Джейн привлекательной, это мнение поддерживали ее внешность, способности, шарм и взгляд на войну во Вьетнаме (который разделяло все больше американцев). Затем, в 1972 году, она побывала в Северном Вьетнаме, записала антивоенное антиамериканское выступление на «Радио Ханоя» и позволила себе сфотографироваться, глядя в прицел зенитной установки. Большинству ее сограждан, даже тем, кто был настроен против войны, поведение Джейн показалось изменой, и даже десятилетия спустя ветераны войны во Вьетнаме так и не забыли об этом поступке и не простили ее за это.

Власть в лицах

Энн Коултер

По любым меркам Энн Харт Коултер – одаренная личность. Она родилась в Нью-Йорке, с отличием окончила Корнелльский университет и получила степень в области права в Юридической школе Мичиганского университета, где была редактором журнала Michigan Law Review. Энн работала в Апелляционном суде США, в Юридическом комитете Сената США и была адвокатом в Центре частных прав. Однако она обязана известностью (или дурной славой) в основном своим статьям, а также выступлениям по телевидению и радио в качестве крайне правого политического комментатора. Она одновременно ведет дискуссионные колонки в нескольких изданиях и является автором семи бестселлеров, посвященных критике либералов.

Энн Коултер умна, она четко формулирует свои мысли и не лишена таланта, что само по себе составляет значительную часть власти привлекательности, однако большинство людей сочтут ее еще и красивой женщиной. Это высокая и стройная классическая блондинка с голубыми глазами и обаятельной улыбкой, умеющая подать себя и пофлиртовать, когда надо. Более того, Энн отдает себе

отчет в собственной привлекательности и использует ее себе на пользу. На обложках многих книг размещены ее фото – в обычном черном платье с глубоким вырезом, чуть открывающим ложбинку между грудями, грива светлых волос распущена по плечам, а острый взгляд устремлен прямо на покупателя, будто говоря: «Я самоуверенна и прекрасна. Купи меня».

Впрочем, для большинства людей на этом привлекательность Коултер и заканчивается. Ее высказывания настолько правые, радикальные и обличительные, что наносят оскорбление множеству людей, в том числе некоторым религиозным консерваторам. После 11 сентября 2001 года она написала, что Америка должна ввести войска в мусульманские страны, убить их лидеров и обратить людей в христианство. В 2005 году она призывала правительство США шпионить за арабами, живущими в стране, показывать по телевидению пытки в качестве зрелищного спорта, произвести ковровую бомбардировку Ближнего Востока и направить либералов в тюрьму в Гуантанамо. Она назвала группу женщин, овдовевших 11 сентября, «ведьмами», с телеэкрана насмеялась над нетрудоспособными ветеранами войны во Вьетнаме (за что ее исключили из MSNBC^[29]), отнесла евреев к «христианам с изъяном», утверждала, что женщинам нельзя разрешать голосовать, и заявила о своем сожалении, что Тимоти Маквей не взорвал здание New York Times.

Речи Коултер возмутительны, резки, бестактны и воинственны, они сеют раздор в обществе. Люди, говоря о ней, используют определения «злая», «жестокая», «бесстыдная», «заносчивая», «нетерпимая», «подстрекающая», «неприятная», «отвратительная» и «мастер злобы». В интернете ее окрестили «ненавидящим самого себя плагиатором-транссексуалом» и «фашистской куклой Барби». Без сомнения, Коултер не волнуют эти выпады. Ее подстрекательские слова – искра, запускающая реакцию, а сама она получает внимание, которого так явно желает. Энн играет на консервативную аудиторию, которая исчисляется десятками миллионов человек, включая многих будущих покупателей ее книг. Знает ли она, какую ярость провоцирует? Сьюзан Эстрих^[30] так отзывалась о Коултер: «Она прекрасно понимает, что делает. И ей от этого чертовски страшно»^[48].

Тех, кто разделяет взгляды Коултер, влечет к ней, поскольку она прекрасная цепная собака для радикальных консерваторов. Однако людей, которые ненавидят ее и считают бессердечной, отталкивают пропагандируемые ею взгляды. Для них подобная женская привлекательность является разрушителем, а не источником власти. Тщательно спланированная поляризация людей – орудие пропаганды своих убеждений и одновременно способ заработать на этом деньги. Однако Коултер более эффективно поддерживала бы политический консерватизм (конечно, если ее цель состоит в этом), не будь она столь злобной и провокационной личностью. В нынешних обстоятельствах она представляет собой симпатичное личико и пустое сердце, и это лишает ее статуса «мотора перемен».

Чему учит опыт Энн Коултер

1. *В декларировании своих взглядов есть плюсы и минусы.* Энн Коултер стала знаменитой и богатой благодаря своим провокациям и поляризации аудитории слушателей. Если ваша цель – добиться известности подобного рода, то это неплохой план. Однако для большинства лидеров бизнеса Коултер являет собой урок того, как опасно может быть собственное высказанное мнение. За время работы я встречал людей, которые считали достоинством привычку рубить сплеча и бесцеремонную прямооту. Такие люди часто говорят что-то вроде «я такой, какой есть» или «вы получите ровно то, что видите». Безусловно, честность – это достоинство, но не большее, чем такт и дипломатичность. В бизнесе провокация с большей вероятностью станет разрушителем власти, а не ее источником, особенно если у вас сложилась репутация безрассудного и безответственного человека. Рекомендуется избегать крайностей в своих убеждениях или высказываниях и стараться не восстанавливать против себя коллег, работодателей и клиентов. Конечно, цель Энн Коултер – именно спровоцировать, так что спрос с нее меньше, чем со среднестатистического руководителя.

2. *Элегантный и отлично скроенный костюм сделает вас привлекательнее, но не тогда, когда он грязный.* Вы утратите власть привлекательности, если в вашем характере и манере руководить проявятся надменность, снисходительность, пренебрежение,

своекорыстие или ограниченность. Ваша внешность, подача себя, манеры и личные качества должны восприниматься как единое целое сотрудниками, непосредственными подчиненными, коллегами, руководителями и клиентами. Когда они замечают, что в этом едином целом что-то дает сбой, вы можете утратить власть привлекательности в их глазах.

Власть привлекательности и социокультурные нормы

Сайт Dictionary.com так определяет термин *ugly American* (дословно «уродливый американец»): «уничижительное прозвище американца, путешествующего или живущего за границей, который неизменно игнорирует местную культуру и судит обо всем с позиции американских стандартов». Хотя данный стереотип относится к гражданам США, его можно смело применить к любому человеку, путешествующему по другой стране с чужой культурой или работающему там и не пытающемуся понять ее социальные нормы и приспособиться к ним. Находясь в другой культурной среде, вы вызовете у жителей больше симпатии, если будете вести себя в соответствии с социальными нормами этой страны. В противном случае вы окажетесь непривлекательным («уродливым») иностранцем. Иными словами, оказавшись в чужой стране, вы приобретаете или утрачиваете власть привлекательности в зависимости от готовности и умения адаптировать свое поведение к местным традициям и правилам этикета, а также желания демонстрировать уважение к ним.

Например, Австралия – страна с неформальной и эгалитарной культурой, в которой важную роль играют взаимное уважение и равноправие. Выделяться на общем фоне считается дурным тоном, поэтому вы можете заработать репутацию заносчивого и спесивого человека, если будете слишком явно подчеркивать свои научные достижения. В этой стране хвастливый иностранец быстро растеряет свою привлекательность. В то же время австралийцы ценят чувство юмора, а добродушное подтрунивание считается здесь особым искусством, особенно среди приятелей. Впрочем, даже в этом искусстве существуют правила: можно отпускать шуточки в адрес

человека, пока он рядом с вами, но нельзя этого делать в его отсутствие. Приняв вас в свою компанию, австралийцы будут позволять себе дружеские подначки в ваш адрес, а вы должны быть готовы к ним и отвечать тем же. Они называют это «хохмить». Если вы научитесь такому поведению, то сможете выстроить и поддерживать свою власть привлекательности, но если у вас не хватает чувства юмора, то не будет и власти данного типа.

В Австралии, как и в любой другой стране, способность человека приспособливаться к чужим культурным нормам зависит от характера (суждений, сдержанности, искренности), социальных навыков (открытости, дружелюбия, сердечности) и уважения. Чем больше осведомленности и уважения вы проявите к общественным условиям и местным правилам этикета, тем большей власти привлекательности сможете добиться.

Усиление власти привлекательности

Что общего у Мэри Кэй Эш, Чарльза Мэнсона, Альберта Швейцера, Адольфа Гитлера и Джорджа Вашингтона? Каждый из этих лидеров обладал колоссальной властью привлекательности в глазах своих последователей. Они притягивали к себе людей, как магниты, короче говоря, это были харизматичные личности. Макс Вебер (1864–1920), один из основоположников социологии, был первым человеком, давшим определение харизмы. Он писал: «„Харизмой“ следует называть качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, специфически особыми силами и свойствами, недоступными другим людям»^{49}. По мнению Вебера, харизма имеет божественное происхождение и недоступна обычному человеку. Согласно современному взгляду на харизму, каждый может развить ее в себе, хотя *наиболее* харизматичные лидеры, видимо, от природы наделены качествами, которые делают их необыкновенно привлекательными для окружающих.

Харизматичных людей обычно считают положительными, очаровательными, уверенными в себе, энергичными, красноречивыми и убедительными. Кроме того, их можно описать как элегантных, уравновешенных, располагающих, увлеченных, искренних

и открытых. В бизнесе они обычно компетентны, надежны, сосредоточены, решительны, дальновидны и поглощены делом. Иногда они обладают эффектными внешними данными, усиливающими личное обаяние: довольно высоким ростом, звучным проникновенным голосом, умением себя преподнести. Стиль одежды и манеры харизматичных людей приковывают внимание. Несмотря на эти черты, вызывающие общее одобрение, по-настоящему привлекательные люди не ведут себя как самовлюбленные наглецы. Обаятельный человек никогда не поставит себя над людьми. Напротив, он всегда готов к общению, олицетворяя собой тот идеальный образ, с которым окружающие отождествляют себя и к которому стремятся. Благодаря своей огромной власти привлекательности харизматичные лидеры могут служить прекрасными образцами для подражания.

Хотя большинство людей восхищаются харизматичными лидерами, некоторые относятся к ним с большой долей скепсиса. В конце концов, Адольфа Гитлера называли харизматичным лидером. Такими же были уже упомянутый в книге Джим Джонс, Дэвид Кореш^[31] и Чарльз Мэнсон^[32], по крайней мере, для своих последователей. Харизматичные лидеры в избытке обладают властью привлекательности и могут использовать ее как во благо, так и со злым умыслом. Я не задаюсь целью поддерживать или защищать таких людей – скорее, хочу подчеркнуть, что свойственная им необычайная власть привлекательности может сделать их удивительно влиятельными людьми. Тем, кого влечет к харизматичным лидерам, важно сохранять бдительность: поведут ли они своих последователей к благополучию и процветанию, или предложат выпить Flavor Aid.

Результаты глобального исследования власти привлекательности

В этой главе я цитировал результаты ряда научных работ, продемонстрировавшие, что привлекательность (физическая или иная), умение нравиться людям и особенно харизма – мощные источники власти влияния. Эти открытия подтверждает и мое исследование. Умение располагать к себе людей, пользуясь сильной властью привлекательности, более чем втрое повышает способность

лидировать и воздействовать на других, а также дает огромное преимущество в общении.

В ходе моего глобального исследования сразу стал очевиден гало-эффект. Источник власти, в наибольшей степени коррелирующий с привлекательностью, – характер, поэтому считается, например, что привлекательные или вызывающие симпатию люди наделены очень сильным характером, честны и надежны. Более того, существует довольно прочная зависимость между властью привлекательности и властью взаимоотношений – мы склонны считать, что люди, с которыми нас связывают долгие и прочные отношения, более симпатичны и приятны. Самая сильная взаимосвязь отмечается между властью привлекательности и умениями, и она подтверждает ту же тенденцию. Принято думать, что самые интересные и обаятельные личности ярче проявляют себя в беседе, умело налаживают отношения и добиваются доверия, поддерживают и воодушевляют окружающих, демонстрируют искренний интерес к ним, проявляют сочувствие и дружелюбие к незнакомцам, умеют слушать и воспринимать чужие эмоции и потребности, легко достигают консенсуса и воспринимают ценности других людей. Буквально по каждому критерию межличностного общения, который мы оценивали в своем исследовании, люди с высокой властью привлекательности опережали тех, кто уступал им в умении строить отношения. Такой результат никого не удивил, хотя он лишней раз проиллюстрировал воздействие эмоционального интеллекта и навыков общения на способность лидировать и влиять на окружающих.

В то же время существует мнение, что люди, наделенные слабой привлекательностью, развивают лидерские способности, опираясь на власть роли и власть ресурсов, то есть на свою должность в организации и подконтрольные ей важные ресурсы. Короче говоря, таким руководителям приходится полагаться во всем на официальные полномочия и структуру организации. Более того, их воспринимают как опасных людей, проявляющих угрожающие, запугивающие, манипулирующие и пассивно-агрессивные черты характера. Одним из последних интересных новых фактов стало открытие сильной корреляции власти привлекательности и умения воспринимать сказанную информацию. Те, кто не слушает других, теряют существенную долю привлекательности. Им (в противоположность

внимательным слушателям) приписывают плохой характер и не лучшую репутацию, равнодушие к окружающим, неумение достигать соглашений, манипулятивные склонности в отношениях с другими людьми. Таким образом, привлекательность человека отчасти заключается в умении заинтересованно слушать. Отсутствие данного умения обходится дорого.

Восприятие власти привлекательности в разных странах

Хотя привлекательность является личностным источником власти и в каждой культуре есть как сильные, так и слабые в этом отношении представители, наше исследование продемонстрировало, что в разных странах этому типу власти придают неодинаковое значение. Следующие далее сведения показывают, что привлекательность является особенно важным источником власти в Южной Америке и не столь важна в Центральной и Восточной Европе, а также многих азиатских странах.

Культуры с высокой значимостью власти привлекательности

Австралия, Аргентина, Бразилия, Венесуэла, Ирландия, Италия, Канада, Колумбия, Мексика, Новая Зеландия, Пакистан, Перу, США, Таиланд, Тайвань.

Культуры со средней значимостью власти привлекательности

Бельгия, Великобритания, Дания, Израиль, Индия, Испания, Китай, Малайзия, Нидерланды, Норвегия, Португалия, Франция, Чили, Швеция, ЮАР.

Культуры с низкой значимостью власти привлекательности

Австрия, Венгрия, Германия, Гонконг, Греция, Индонезия, Польша, Россия, Сингапур, Турция, Финляндия, Чехия, Швейцария, Южная Корея, Япония.

В странах, где привлекательность ценится выше всего, обычно преобладает неформальная культура общения. Там приветствуется личное общение деловых партнеров перед официальными переговорами, принято ценить и прославлять красоту, важными составляющими восприятия человека окружающими являются внешний вид и манера себя вести.

Основные положения

1. Власть привлекательности – это способность располагать к себе других людей, вызывая у них симпатию. Сама являясь источником власти, привлекательность может усилить эффект всех остальных ее источников.

2. Красивая внешность является лишь одним из компонентов привлекательности, в основе которой также лежат искренность, общность ценностей, взглядов или убеждений, личные качества, характер, здравый смысл, совместный опыт и многие другие факторы.

3. Иногда людей притягивает к человеку, обладающему некими качествами, отсутствующими у них. Эта «компенсационная привлекательность» объясняет, почему многие присоединяются к разным сектам и следуют за такими культовыми лидерами, как Джим Джонс, Дэвид Кореш или Чарльз Мэнсон.

4. Когда вам кто-то нравится, вы усиливаете способность этого человека управлять вами и влиять на вас. Чем сильнее это притяжение, тем большую власть над вами он приобретает.

5. Мы любим людей, похожих на нас, и стремимся отождествлять себя с ними, поскольку они как бы подтверждают правильность наших ценностей, убеждений и взглядов.

6. Привлекательность зависит от культуры. Вы приобретаете или утрачиваете власть привлекательности, находясь в другой стране, в зависимости от умения адаптировать свое поведение к местным условиям, проявлять уважение к традициям и правилам этикета.

7. Харизма усиливает власть привлекательности. Харизматичные лидеры в избытке обладают властью этого типа и могут использовать ее как с добрыми, так и со злыми намерениями.

Задания для читателей

1. Насколько сильна ваша власть привлекательности? Подумайте, какие качества вызывают большую симпатию у окружающих, а какие отталкивают (с учетом того, что привлекательность – это не только эффектная внешность).

2. Что можно сделать, чтобы усилить вашу власть привлекательности? Что поможет вам расположить к себе большее число людей? Составьте список из десяти качеств, которые могут вызвать симпатию у окружающих. Какими из этих качеств обладаете вы?

3. Вспомните людей, которым вы симпатизируете (не только из-за внешних данных). Что делает их привлекательными для вас? Аналогичным образом порассуждайте о тех, кто вам неприятен по той или иной причине. Составьте два списка человеческих качеств: в одном из них перечислите, что привлекает вас в людях, а в другом – что отталкивает. Какие выводы о том, что вы цените в окружающих и себе самом, можно сделать на основе этих списков?

4. Проанализируйте, как вы используете свою власть привлекательности по отношению к окружающим. Считаете ли вы, что на людей, на которых распространяется этот тип вашей власти, влиять легче? Почему?

5. Вспомните, кто из знакомых считает вас неприятным человеком. Сложнее ли вам влиять на таких людей?

6. Ваше умение приспосабливаться к нормам других культур играет важнейшую роль в создании власти привлекательности в разных странах. Насколько вам удалось адаптироваться к чужой культуре, когда вы жили или работали за рубежом? Сколько времени ушло на выстраивание власти привлекательности среди людей, с которыми вы общались? Что бы вы посоветовали человеку, который планирует путешествовать по другой стране или работать там?

Глава 5

Алмаз разрежет любой камень

Власть характера

Характер – это важнейший личностный источник власти. Репутация человека с сильным характером расширяет ваши возможности управлять и оказывать влияние, поскольку окружающие доверяют вашим намерениям, уверены в ваших лидерских возможностях и видят в вас достойный пример для подражания. Даже при возникших разногласиях люди понимают, что вы достойно защищаете свою точку зрения. Характер – ключевой источник власти для руководителей, людей интеллектуального труда, дипломатов, учителей, родителей и всех, кто несет ответственность за что-либо или кого-либо. Однако он может стать серьезным разрушителем власти, если, по мнению людей, в вашем характере много недостатков.

В своей книге *What Leaders Really Do* («Что лидеры действительно делают») Джон Коттер отмечает, что «чем сильнее человек (сознательно или, что гораздо важнее, бессознательно) идеализирует своего руководителя, тем полнее подчиняется ему. Менеджеры используют разные приемы для расширения своей власти, базирующейся на идеализированном представлении о них самих: стараются выглядеть и вести себя в манере, вызывающей уважение окружающих; изо всех сил пытаются быть на виду у сотрудников и обращаться к ним с речами о целях, ценностях и идеалах организации»^{50}. Эти слова Коттера применимы к лидерам любого рода. Детям необходимо видеть в своих родителях образец для подражания. Верующие хотят, чтобы проповедники, священники, раввины и муллы были образцами благочестия и ревностного служения. Необходимо, чтобы в глазах студентов преподаватель был образцом эрудиции и мудрости. Неважно, руководитель вы или нет, характер – существенный элемент вашей надежности, обуславливающий все остальные личностные источники власти. Если вы лидер, то ваш характер – это сердечник магнита, который притягивает к вам приверженцев.

Люди испытывают потребность в идеализации своего лидера, поскольку ищут подтверждения правильности собственных ценностей, убеждений (которые лидер символизирует собой) и сделанного выбора. Они будто говорят себе: «Я хорош настолько, насколько хорош человек, которому подражаю». Им хочется ориентироваться на человека, воплощающего их стремления. Идеализация лидера подтверждает насущную необходимость верить, что существуют люди, в которых, как однажды сказал Авраам Линкольн, живут «лучшие ангелы нашего естества». Это напоминает нам, что даже в мире, полном разочарования и сомнений, еще существуют мужество, надежда, честь и доверие. Вот почему мы ощущаем такое уныние и опустошенность, когда уважаемый нами человек допускает ошибку. Мы разочаровываемся, лишаясь идеализированного образа, особенно если его лишают блеска те недостатки характера, которые угрожают разрушить весь фундамент, на котором строилось наше уважение. Как заметил Сайрус Августус Бартол, писатель и священник, живший в XIX веке, «характер – это алмаз, который режет любой другой камень». Характер – это тот единственный источник власти, который может усилить или ослабить любой другой ее источник. Эрудированный, красноречивый и обаятельный человек, установивший прекрасные взаимоотношения с людьми, на которых собирается влиять, мгновенно потеряет свою лидерскую власть, как только люди обнаружат в его характере какой-то изъян. Вот почему характер играет такую важную роль.

Элементы характера

На разных исторических этапах люди верили, что лицо человека – ключ к разгадке его души. Аристотель в «Первой аналитике» писал, что «по внешнему облику можно судить о характере человека»^{51}. После античных времен данная концепция, получившая название «физиогномика», утратила популярность, однако пережила новый расцвет в XVIII–XIX веках. Одним из самых ярких сторонников физиогномики в тот период был Иоганн Каспар Лафатер, швейцарский поэт, мистик и богослов, прославившийся благодаря своим пылким публичным выступлениям. Он утверждал, что «поступки, внешний вид, слова и походка образуют алфавит, с помощью которого пишется характер человека». Лафатер верил, что форма человеческого лица и его сходство с животным обнажают тайны характера. Я считал, что подобная чепуха давно осталась в прошлом, до тех пор пока меня с женой не пригласила на ужин одна русская дама из Петербурга, сохранившая альбомы с вырезками журнальных фотографий известных людей. Дама уверяла, что может разгадать характер человека в зависимости от того, на кого из знаменитостей он похож. Разумеется, иногда можно предугадать настроение или эмоциональный настрой человека, наблюдая за выражением его лица или жестикуляцией, однако абсурдно предполагать, что можно сделать выводы о характере по ширине лица (одно время считалось, что широкое лицо – признак агрессивности).

Лучший способ определить характер – проанализировать поведение человека. Проявление личных приоритетов, решений и принципов *в действии* многое говорит о том, что у него в душе и на уме. Поведение – лучшая лупа для изучения характера. Так что же такое характер? Сколько людей, столько и определений этого понятия. В качестве точки отсчета я предпочел взять определение Кевина Кэшмана, автора книги *Leadership from the Inside Out* («Лидерство изнутри»). «Когда мы лидируем за счет своего характера, – пишет он, – мы излучаем искренность, целеустремленность, открытость, доверие, мужество, совместимость с людьми и сострадание»^{52}. Кэшман акцентирует внимание на важности искренности, предостерегая об опасности увлечения собственным имиджем (когда главное

внимание человек уделяет тому, как себя преподнести, чтобы добиться признания окружающих). Если допустить, что искренность есть основа сильного характера, то из чего еще он состоит? Как мы сумеем различить его проявления? Самая основательная классификация, которую я когда-либо видел, представлена в книге Петерсона и Селигмана *Character Strengths and Virtues* («Сильные стороны и добродетели характера»), посвященной исследованию, проведенному при содействии Американской психологической ассоциации, впоследствии перешедшему под контроль организации Values in Action Institute on Character (VIA)^[33]. Авторы выявили 24 положительные черты человека (каждая считается универсальной) и разделили их на шесть групп^[53].

Добродетели в действии (VIA). Классификация положительных черт характера

1. *Мудрость и знание* – когнитивные добродетели познания, определяющие приобретение и использование знаний:

– *креативность* (самобытность, изобретательность) – обдумывание новых и эффективных подходов к осмыслению идей и их воплощению на практике; включает творческие удачи в сфере искусства, но не ограничивается ими;

– *любопытность* (заинтересованность, поиск нового, готовность экспериментировать) – заинтересованность в происходящих событиях как таковых; увлеченность темой или предметом разговора; склонность к экспериментам и открытиям;

– *здравый смысл и широта взглядов* (критическое мышление) – рассудительность и всесторонний подход к проблеме; отсутствие склонности к поспешным выводам; способность менять свое мнение под влиянием очевидных доказательств; непредвзятость оценки всех имеющихся аргументов;

– *любовь к обучению* – самостоятельное или официальное академическое освоение новых навыков, тем и комплексов знания; явная связь с добродетелью любопытности, однако простирается существенно дальше, систематически пополняя запас знаний личности;

– *перспектива* (мудрость) – умение давать мудрые советы другим людям; свой взгляд на вещи, разумный по собственным меркам и с точки зрения окружающих.

2. *Мужество* – эмоциональная добродетель, касающаяся умения достичь своей цели благодаря силе воли и несмотря на внешние или внутренние препятствия:

– *храбрость* (отвага) – проявление твердости несмотря на угрозы, вызовы, трудности или боль; отстаивание своих (даже непопулярных) убеждений при наличии противоположных мнений; включает физическое бесстрашие, но не ограничивается им;

– *упорство* (настойчивость, усердие) – доведение начатого до конца; настойчивость, проявляемая несмотря на трудности; привычка «ставить точку» в делах; удовлетворение от завершения дела;

– *целостность* (искренность, прямота) – правдивость в высказываниях, поступках и поведении; отсутствие притворства; ответственность за свои чувства и действия;

– *жизнестойкость* (энтузиазм, бодрость, энергичность) – эмоциональное и деятельное отношение к жизни, привычка действовать с душой, доводя задуманное до конца; жить полной жизнью, рассматривая ее как приключение.

3. *Человечность* – добродетель межличностного общения, характеризующая заботу о людях и дружеское отношение к ним:

– *способность любить и быть любимым* – умение ценить близкие отношения, особенно такие, в которых присутствуют взаимные сопереживание и забота; близость с людьми;

– *доброта* (щедрость, опека, забота, сострадание, бескорыстная любовь, любезность) – готовность оказать услугу и сделать доброе дело для окружающих; помощь и забота о них;

– *социальный интеллект* (эмоциональный интеллект, личный интеллект) – умение понять причины собственных и чужих поступков и чувств; умение ориентироваться в разных социальных ситуациях; знание факторов, побуждающих людей к действию.

4. *Справедливость* – гражданская добродетель, лежащая в основе нормальной общественной жизни:

– *работа в команде* (гражданственность, социальная ответственность, лояльность) – умение хорошо работать в качестве одного из членов команды; преданность ей; выполнение своей доли работы;

– *равноправие* – одинаковое и справедливое отношение ко всем людям; непредвзятые решения, касающиеся окружающих (умение обуздывать собственные чувства и эмоции); предоставление всем равных возможностей;

– *лидерство* – воодушевление и мотивация членов своей группы для получения лучших результатов и одновременное поддержание в ней хороших взаимоотношений; организация и контроль работы группы.

5. *Умеренность* – добродетель, защищающая от чрезмерности:

– *прощение и милосердие* – прощение тех, кто совершил ошибку; принятие окружающих с их недостатками; умение дать людям второй шанс; отсутствие мстительности;

– *скромность и сдержанность* – поведение, при котором достижения человека говорят сами за себя, когда он не ставит себя выше других;

– *благоразумие* – осторожность в выборе; согласие только на оправданный риск; умение не говорить и не делать ничего, о чем можно пожалеть в дальнейшем;

– *самоконтроль* (самообладание) – регулирование собственных эмоций и действий; подчинение дисциплине; сдерживание собственных appetitov и эмоций.

6. *Трансцендентность* – добродетель, создающая связи с окружающим миром и наполняющая существование смыслом:

– *понимание красоты и совершенства* (благоговение, изумление, возвеличивание) – умение замечать и ценить красоту, совершенство и выдающееся мастерство в самых разных сферах жизни – от природы до искусства, от искусства до математики, от математики до науки, от науки до обычной жизни;

- *признательность* – умение видеть проявления доброты, ощущать и высказывать благодарность за них;
- *надежда* (оптимизм, умение смотреть вперед, ориентированность на будущее) – предвкушение самого лучшего впереди и действия, направленные на осуществление ожиданий; уверенность, что светлое будущее возможно;
- *чувство юмора* (шутливость) – умение смеяться и поддразнивать с удовольствием, вызывать улыбку у окружающих, видеть во всем светлую сторону; шутить (не обязательно вслух);
- *религиозность и духовность* (вера, назначение) – гармоничные представления о высшей цели и смысле существования Вселенной; осознание места человека в общей картине мира; понятия о смысле жизни, определяющие поведение и создающие ощущение комфорта.

Вопросник VIA Survey of Character, составленный на основе классификации Селигмана и Петерсона, – инструмент оценки сильных сторон характера по перечисленным критериям^[54]. Понятно, что у каждого человека своя комбинация достоинств, причем одни проявляются сильнее, другие слабее. Вместе с тем свои характерные («фирменные») добродетели он демонстрирует гораздо чаще. Опросив более миллиона человек, ученые из Values in Action Institute on Character установили, что в среднем среди десяти главных добродетелей респонденты назвали любознательность, способность любить и быть любимым, справедливость, здравый смысл и широту взглядов, доброту, любовь к обучению, креативность, понимание красоты и совершенства, честность и чувство юмора. И напротив, шесть наименее популярных качеств – самоконтроль, социальный интеллект, скромность и сдержанность, жизнестойкость, благоразумие и перспектива. Названные элементы характера с наименьшей вероятностью будут основными.

Можно ли улучшить свой характер? Существуют ли способы совершенствования элементов характера, если, согласно вопроснику VIA, они не устраивают человека? Ким Руйл и Эвелин Опп из Korn/Ferry International нашли ответы на эти вопросы. Они совместили схемы классификаций добродетелей и компетенций, предложенные VIA и Leadership Architect®^[34] (Korn/Ferry) соответственно. На последней представлены 67 лидерских

компетенций с указанием трудностей развития каждой из них. Наложив на схему Korn/Ferry шесть групп добродетелей из модели VIA, Руйл и Опп обозначили их как факторы I–VI и отдельными пунктами отметили 24 добродетели. После этого они смогли установить, какие добродетели и факторы представляют наибольшую проблему для развития необходимых компетенций. Оказалось, что самыми сложными для развития факторами стали факторы III (гуманность) и VI (трансцендентность). Развить факторы V (умеренность), I (мудрость и знания) и II (мужество) значительно проще, а самым простым в этом отношении оказался фактор IV (справедливость). На уровне отдельных добродетелей самыми трудными для развития оказались пункты 12 (социальный интеллект), 23 (чувство юмора), 24 (религиозность и духовность) и 5 (перспектива). Легче всего развить пункты 4 (любовь к обучению), 7 (упорство), 17 (честность и сдержанность) и 9 (жизнестойкость).

Социальный интеллект как добродетель заслуживает отдельного внимания. Как уже говорилось, согласно классификации VIA, это «умение понять причины собственных и чужих поступков и чувств; умение ориентироваться в разных социальных ситуациях; знание факторов, побуждающих людей к действию». Сам факт, подтверждающий, что эту добродетель развить сложнее всего, демонстрирует правоту Дэниела Гоулмана, считавшего, что многим как в бизнесе, так и в жизни не хватает такого важного навыка, как эмоциональный интеллект. В своем исследовании власти и влияния я тоже обратился к теме навыков межличностного общения, взаимодействия и аргументации, коммуникации и убеждения и обнаружил значительную разницу между людьми с максимальным и минимальным уровнем таких навыков, как глубокое понимание того, что ценно для других, и внимательное отношение к чувствам и потребностям окружающих. Те, кто в совершенстве владел этими навыками, оказались втрое более эффективными и влиятельными руководителями, а власть их характера была втрое сильнее, чем у остальных. В связи с этим развитие эмоционального (социального) интеллекта станет важным этапом становления успешного лидера или влиятельной фигуры. Впрочем, если вы действительно не одарены от природы этой добродетелью, не ждите,

что быстро достигнете результата. Развить ее гораздо труднее, чем кажется^{55}.

Власть в лицах

Элеонора Рузвельт

Анна Элеонора Рузвельт родилась в 1884 году в Нью-Йорке в богатой высокопоставленной семье. Она приходилась племянницей Теодору Рузвельту, 26-му президенту США, а в будущем стала женой Франклина Делано Рузвельта, 32-го президента страны. Элеонора росла застенчивым и неуклюжим ребенком. Ей не хватало родительской любви, она считала себя невзрачной, вторя матери, которая считала ее «образцом уродства»^{56}. В шесть лет девочка впервые услышала от нее: «Ты не можешь похвастаться внешностью, так что компенсируй это манерами»^{57}. В нелегком детстве Элеонору тяготили разочарование матери и алкоголизм отца, но наступили и лучшие времена – годы обучения в Алленсвудской академии, английском пансионе для девочек из состоятельных семей, где она прославилась своей сострадательностью и готовностью помочь. Вернувшись в Америку, Элеонора стала одним из социальных работников в трущобах Нью-Йорка. С этого момента она посвятила себя поддержке неимущих независимо от их расы, вероисповедания и национальности.

Элеонора была неутомимым общественным деятелем – как в течение более чем 12 лет в положении первой леди США, так и на протяжении всей своей жизни. Она проявила себя как активистка Junior League^{35}, Лиги женщин-избирателей, Women's Trade Union League^{36} и Национального комитета Демократической партии в Нью-Йорке. Элеонора считала, что женщины, даже если работают их мужья, должны иметь право на труд (что в то время не считалось нормой). Она ратовала за создание программ для молодежи, выступала против подушного избирательного налога (ограничивавшего возможности меньшинств во время выборов), боролась за гражданские права, участвовала в федеральных жилищных программах, продвигала идею определения прожиточного минимума (что привело к принятию в 1938 году закона «О справедливых трудовых стандартах») и успешно агитировала за федеральную помощь искусству.

В годы Второй мировой войны Элеонора работала в американском Красном Кресте и была волонтером в военно-морских госпиталях. Когда ее мужа парализовало из-за полиомиелита, она принялась активно путешествовать по стране и стала его глазами и ушами. После смерти Франклина президент Гарри Трумэн назначил Элеонору Рузвельт делегатом Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций, в которой она и проработала с 1945 по 1953 год. В этот период ее избрали председателем Комиссии ООН по правам человека, она участвовала в разработке Всеобщей декларации прав человека, принятой Генеральной Ассамблеей ООН 10 декабря 1948 года. Наконец, Элеонора Рузвельт была выдающимся оратором и известным автором. Она не только написала девять книг, но и вела колонку под названием «Мой день» в ежедневной газете с декабря 1935 года и до самой смерти в 1962 году. Кроме того, она вела ежемесячный раздел «Вопросы и ответы» в журналах Ladies' Home Journal и McCall's.

Одним из выдающихся качеств характера Элеоноры была колоссальная решимость. Франклин Рузвельт иногда возмущался присущими ей настойчивостью и упорством, а однажды упрекнул: «Ты трудишься не покладая рук!» Рексфорд Тагвелл, друг семьи, был свидетелем ее влияния на мужа. Он вспоминал: «Тот, кто хоть раз видел, как Элеонора Рузвельт садится напротив мужа, пристально смотрит ему в глаза и говорит: „Франклин, думаю, тебе стоит...“ или же: „Франклин, ты же не будешь...“, не сможет забыть свое впечатление... Нельзя сказать, сколько раз и в какой мере американское правительство изменяло свой курс в том или ином направлении в зависимости от ее решения»^{58}.

Власть Элеоноры Рузвельт (а она была огромна) состояла из власти ее многочисленных ролей, знания, экспрессивности, знакомств и связей, репутации и взаимоотношений (в частности, с Франклином). Однако одним из самых мощных личностных источников ее влияния являлся характер. Она была женщиной мудрой, мужественной, сильной, гуманной, честной, доброй, способной прощать, сострадательной, решительной и неутомимой в стремлении сделать лучше жизнь не только бедняков, но и всего человечества. В последние свои годы она говорила, что величайшим

своим достижением считает Всеобщую декларацию прав человека. Серьезным источником власти Элеоноры Рузвельт следует считать огромную силу воли (подробнее см. [главу 11](#)). За свою жизнь она достигла высот, на покорение которых у других ушел бы десяток жизней и даже больше. Сущность характера этой женщины сделала ее необыкновенно привлекательной для других людей, хотя она никогда бы не победила на конкурсе красоты. Элеонора Рузвельт стала одной из самых любимых, почитаемых и уважаемых женщин своего времени, и многие считают ее одной из самых влиятельных первых леди в истории США.

Чему учит опыт Элеоноры Рузвельт

1. *Власть сильного характера.* Франклин Рузвельт говорил ей: «Ты трудишься не покладая рук». Стойкий характер Элеоноры был одним из главных источников ее власти. Она стала замечательным и всеми уважаемым лидером благодаря проявлению своих душевных сил. Урок для лидеров бизнеса: люди в большинстве своем демонстрируют заурядный характер. Если представить характер в виде кривой нормального распределения^[37], то, вероятно, больше всего пространства на графике будет занимать тот самый заурядный нрав (непосредственно колокол) и лишь по краям с обеих сторон появятся незначительные ответвления, обозначающие более слабохарактерных (слева) и очень сильных людей (справа). Чтобы, подобно Элеоноре Рузвельт, руководить, опираясь на характер, вам придется демонстрировать его во всем, что делаете, и обладать достаточным мужеством, чтобы принимать верные решения даже при столкновении с серьезным сопротивлением. Вы должны демонстрировать те же качества, какими была наделена Элеонора Рузвельт, что будет особенно важно, когда вы станете более высокопоставленным руководителем в организации.

2. *Способность лидировать, оказывая влияние.* Большую часть своей жизни Элеонора лидировала, не имея власти роли. Она была первой леди, но не президентом. У нее не было официальных полномочий, чтобы отдавать приказы или принимать административные решения. В основном она лидировала, оказывая влияние на Франклина Рузвельта и других людей. Урок для нас: настоящему лидеру не нужны административные полномочия.

Вы можете руководить, влияя на окружающих, а не отдавая им приказы.

3. *Ценность мужества и решимости.* Элеонора Рузвельт обладала феноменальной энергией, решимостью и силой воли. Кроме того, она была достаточно смелой, чтобы не пасовать перед трудностями. Эффективность ее лидерства во многом зависела от ясного понимания, что правильно, а что нет, и стремления изменить ситуацию. Урок? Власть отчасти определяется решимостью и силой воли, помогающими стоять на своем до преодоления препятствий и достижения цели.

Характер как разрушитель власти

Авраам Линкольн говорил: «Почти все люди могут выстоять невзгоды, но, если вы хотите проверить характер человека, дайте ему власть». Власть, особенно сильная, может изменить собственное «я», взгляды и видение будущего даже у самых образованных и умных людей. Джон Тэйн, последний председатель инвестиционного банка Merrill Lynch до его слияния с Bank of America, являет собой яркий пример жадности и безответственности, характерных для финансового сектора минувшего десятилетия. Прежде чем возглавить Merrill Lynch, он был CEO Нью-Йоркской фондовой биржи, а ранее – президентом, главным операционным директором и главным финансовым директором банка Goldman Sachs, где, как выяснилось, он владел 300 миллионами долларов в акциях этого банка. Войдя в Merrill Lynch, Тэйн получил 15 миллионов долларов в качестве подписного бонуса, а в 2007 году – более 80 миллионов долларов в качестве компенсации. При этом, уже став CEO Merrill Lynch, он потратил 1,22 миллиона долларов из фонда корпорации на отделку своего офиса, административной зоны и двух конференц-залов, причем 68 тысяч долларов ушло только на офисные шкафы, 131 тысяча – на ковры, 87 тысяч – на кресла для посетителей, 35 тысяч – на комод и 1400 долларов – на корзины для мусора. Позже, во время финансового кризиса 2008 года, когда брокерские компании теряли средства, он нажил миллиарды на бонусах сотрудников Merrill Lynch. После слияния Merrill Lynch с Bank of America выяснилось, что компания потеряла 15 миллиардов долларов только за последний квартал 2008 года и более 27 миллиардов за весь этот год. Когда все махинации выплыли наружу, Тэйн был вынужден уйти в отставку.^{59}.

Эта история примечательна тем, что она не сводится к одному конкретному топ-менеджеру, а представляет собой типичный пример жадности, чрезмерности и вопиющей несдержанности в финансовой сфере – и все это в то время, когда миллионы американцев теряют работу, миллионы граждан с ужасом наблюдают, как сокращаются их пенсионные сбережения, бесконечное множество людей лишаются крыши над головой. Позже Тэйн принес извинения за свое колоссальное безрассудство и возместил суммы, потраченные

на отделку офиса. Однако совершенные им поступки уже обнажили ряд серьезных пороков его натуры, явившихся следствием высокого положения и такого же высокого самомнения^{60}. Хотя история Тэйна является одним из самых вопиющих примеров превышения полномочий на Уолл-стрит, он не единственный представитель финансовых кругов, кто злоупотребляет доверием общественности. Действия многих компаний и их руководителей до и во время кризиса стали причиной разрушения власти характера внутри данной сферы и привели к тому, что законодатели, представители СМИ и общественность утратили веру в коллективную способность финансовых организаций выполнять свои нравственные, гражданские и фидуциарные обязанности.

К сожалению, существует множество примеров проявления изъятий характера у лидеров, занимающих руководящие должности. Один из таких печально известных примеров относится к 1994 году, когда семь глав американских табачных компаний участвовали в рассмотрении вопроса о необходимости ужесточения регулирования в табачной промышленности и дали показания перед подкомиссией палаты представителей. Уильям Кэмпбелл из компании Philip Morris, Джеймс Джонстон из R. J. Reynolds, Джозеф Таддео из U. S. Tobacco, Эндрю Тиш из Lorillard Tobacco Company, Эдвард Хорриган-мл. из Liggett Group, Томас Сандефур-мл. из Brown & Williamson Tobacco и Дональд Джонстон из American Tobacco Company поклялись один за другим, что никотин не вызывает привыкания, несмотря на многочисленные научные доказательства обратного. СМИ дали им прозвище «семь гномов», и в глазах многих людей эти топ-менеджеры крупнейших компаний воплощают собой картину постоянного и упорного уклонения целой отрасли и ее лидеров от ответственности и угрызений совести.

Характер становится разрушителем власти, когда руководитель автоконцерна на личном самолете отправляется в Вашингтон с просьбой о федеральном поручительстве; когда лидеры действуют, исходя исключительно из своих собственных интересов, а не из интересов организации, ее сотрудников и акционеров; когда выясняется, что уважаемый спортсмен вроде Тайгера Вудса изменяет жене с многочисленными любовницами, а такие рекордсмены, как Мэрион Джонс и Марк Макгвайр, признаются в употреблении

стероидов. Характер разрушает власть, когда евангелист (черт его возьми!) проповедует незыблемые моральные устои, а после выясняется, что у него сексуальная связь с прихожанкой. Характер разрушает власть, когда лидеры говорят одно, а делают другое. Кроме того, важна роль, которую играет человек. Мы многого ожидаем от людей, чьи должности сопряжены с выполнением попечительских обязательств, например от СЕО и главных финансовых директоров. Когда становятся очевидны изъяны их характера, мы волнуемся куда больше. Это правило распространяется и на людей, выполняющих моральные обязательства: на учителей, консультантов, религиозных лидеров, врачей и представителей других профессий, чьи действия связаны с опекой и присмотром. Мы ставим для их характера более высокую планку, поэтому любой серьезный порок, как правило, становится значительным разрушителем власти характера.

По словам Кевина Кэшмана, «характер является сущностью лидера. Характер глубже и шире, чем поступки или достижения; он берет начало в глубине человеческой натуры»^{61}. Это мудрая мысль. Согласно ей, человеком управляет нечто исходящее из глубины его души. Хотя одни черты характера можно развить или изменить, другие настолько глубоко уходят корнями в психику и, таким образом, зависят от истинных ценностей и убеждений личности, что проявляются и как ангелы, и как демоны ее естества, не дающие ей покоя. Впрочем, правда о том, кто мы есть, не выйдет на свет, пока мы не будем либо благословлены, либо обременены большой властью и не начнем принимать решения, наглядно демонстрирующие нашу истинную сущность.

Власть в лицах

Элиот Спитцер

Он был прокурором и генеральным прокурором Нью-Йорка, сторонником реформ, решительно выступал против преступлений «белых воротничков», фиксирования цен, хищнического кредитования, мошенничества в интернете, мошенничества с ценными бумагами, профсоюзного рэкета и организованной преступности. За рьяное преследование корпоративных преступлений он получил прозвище «шериф Уолл-стрит». Тщательно проведенное Спитцером расследование способствовало

захвату криминальной семьи Гамбино – мафиозного клана, контролировавшего текстильную промышленность и грузоперевозки на Манхэттене. В 2006 году благодаря своим реформаторским взглядам Спитцер был избран губернатором Нью-Йорка и обещал изменить этику управления штатом. Билл Ричардсон, губернатор Нью-Мексико и кандидат на пост президента в 2008 году, видел в нем будущее Демократической партии, а многие считали, что политическое влияние Спитцера со временем приведет его в Белый дом.

Пребывание Элиота Спитцера на посту губернатора Нью-Йорка оказалось неоднозначным. После вступления в должность стало очевидно, что жесткая речь и острые локти, на которые он полагался, будучи генеральным прокурором Нью-Йорка, были и остались главной опорой его стиля руководства, а сам он так и не перешел в новое состояние губернатора штата. Что касается обещания Спитцера сделать управление штатом более функциональным, Ник Паумгартен писал в журнале *New Yorker*, что «в Олбани^[38] во многом стало еще больше разлада, чем раньше. Дополнение в виде агрессивной личности с амбициозной программой упорно препятствует работе. Постоянное напряжение в отношениях Спитцера и его соперников, порождаемое скандалами, разногласиями в тактике, политической безысходностью, тактическими ошибками и личной неприязнью, сделало все, что возможно, чтобы застопорить работу правительства или, по крайней мере, тех сфер, где требуется сотрудничество представителей исполнительной власти и легислатуры^[39]»^[62].

Спитцер называл себя «паровым катком», способным сокрушить оппонентов, и был хорошо известен своей вспыльчивостью, сложными отношениями с подчиненными и жесткими политическими отношениями с оппозицией. Например, членов его администрации обвиняли в том, что они направили полицию штата Нью-Йорк для слежки за Джозефом Бруно, республиканцем и в будущем лидером большинства в сенате штата Нью-Йорк (случай стал известен как «Трупергейт»^[40]). Позже следователи пришли к выводу, что представители губернаторской администрации приказали полиции превысить полномочия, а затем открестились от всего. В ответ на заключение следователей Спитцер отстранил

своего информационного директора и вновь повторил свое предвыборное обещание поставить в центр внимания своего губернаторского правления этичность и честность.

Однако этого не случилось. В марте 2008 года журнал New York Times сообщил, что Спитцер посещает проститутку в одном из клубов сети Emperors Club VIP. В июле 2010 года один из нью-йоркских банков сообщил о подозрительных переводах денежных средств Спитцером. Информация послужила причиной федерального расследования, которое закончилось несколькими месяцами позже в номере 871 отеля «Мэйфлауэр» в Вашингтоне, где губернатор несколько раз тайно встречался с Эшли Александрой Дюпре, 22-летней девушкой по вызову и амбициозной поп-певицей. По результатам расследования, за семь лет – со времени своего пребывания в должности генерального прокурора – Спитцер потратил на Дюпре и других проститутку 80 тысяч долларов.

Разоблачение в Times принесло незамедлительные и разрушительные последствия для семьи и сторонников Спитцера. Он с позором подал в отставку, его политическая карьера разлетелась вдребезги, как и отношения с женой. Позже Спитцер говорил: «Никогда не забуду раскаяние, которое ощутил, когда увидел выражение ее лица в тот момент. Оглядываясь назад, на свой губернаторский срок, я понимаю, сколько полезного можно было сделать»^[63]. На протяжении большей части своей публичной карьеры он был известен как верный защитник интересов индивидуальных инвесторов, участник «крестовых походов» против коррупции и неэффективного управления благотворительными трастами. Короче говоря, Спитцер выстроил власть на силе характера. Его мгновенное падение стало классическим примером того, как характер, этот мощный источник власти, превращается в ее разрушителя, когда «крестоносец» погибает от собственного меча.

Чему учит опыт Элиота Спитцера

1. *Высокомерие опасно.* Значение слова «высокомерие» – «чрезмерная гордость и самоуверенность». Так или иначе, этот очень умный и популярный человек, занимавший высокий общественный пост, убедил себя в том, что любые проступки сойдут ему с рук. С чего он решил, будто правила на него

не распространяются, а его действия не приведут к неминуемому краху, остается одной из самых больших загадок в его печальной истории. Урок для лидеров бизнеса: сомнительное с точки зрения нравственности поведение крайне рискованно. На вас нет тефлонового покрытия. О ваших проступках станет известно. Нельзя полагаться на молчание даже самых преданных помощников. Рано или поздно ваши пороки станут достоянием гласности, и вашей власти не хватит, чтобы удержаться на своем посту. Разумеется, иногда преступникам удается выйти сухими из воды. Но не считайте себя одним из тех счастливицков, которые нарушают закон и никогда не расплачиваются за это. Короче, если в вашем характере есть недостатки, провоцирующие вас на ненадлежащие поступки, не рассчитывайте, что вы избежите изобличения и неотвратимого наказания.

2. *Крах может оказаться мгновенным и внезапным.* Спитцер буквально за ночь впал в опалу. Дорога в ад коротка и стремительна, путь назад долг и сомнителен. Урок? Если вы совершаете проступок, вашей карьере в любой момент может прийти конец и у вас, вероятно, не будет возможности что-то изменить, повернуть события вспять, спасти себя или избежать падения. Скорее всего, все случится мгновенно и ситуация полностью выйдет из-под вашего контроля.

3. *Прежде всего, не совершайте проступков.* Собственно, это главный урок, который можно извлечь из истории Спитцера. Если вы знаете, что легко поддаетесь соблазнам, чутко реагируйте на подобные импульсы и держите их под контролем. Истинное лидерство заключается в характере. Если у вас его нет, вы не созданы быть лидером.

Результаты глобального исследования власти характера

Вполне закономерно, что сильная власть характера существенно помогает человеку лидировать и влиять на окружающих. По результатам моего исследования, общая эффективность влияния у людей со слабым характером составила 2,23 по пятибалльной шкале, а у тех, кто обладал сильным характером, – 4,09. Столь значительная

разница демонстрирует, насколько велик эффект характера. Человек с высоким показателем власти этого типа считается образцом для подражания и от него ожидают такого же образцового поведения. Руководя людьми и воздействуя на них, он обычно предпочитает логически обосновывать свои просьбы, заинтересовывать и увлекать окружающих, задавая вопросы, и мотивировать их, воодушевляя.

Гало-эффект власти характера действует примерно так же, как в случае привлекательности. Мы склонны считать, что близкие нам люди обладают сильным характером, а незнакомцы или неприятные личности – слабым. Тех, у кого характер оценивается как сильный, воспринимают как искренних и заслуживающих доверия лидеров, что предсказуемо. Кроме того, их считают значительно более чуткими, восприимчивыми и проницательными по сравнению со слабохарактерными личностями – и это тоже неудивительно. Мы наблюдаем воздействие гало-эффекта на восприятие характера, привлекательности и межличностных навыков общения или эмоционального интеллекта.

И напротив, руководителей со слабым характером относят к числу бесцеремонных, прямолинейных и даже резких особ. Они руководят, используя командно-административные методы, и полагаются на власть роли, ресурсов и информации. Такие лидеры обычно обосновывают свои требования официальными полномочиями; кроме того, они наиболее эффективно работают с уже знакомыми людьми. Как только характер руководителя ставится подчиненными под сомнение, он теряет долю своей эффективности.

Восприятие власти характера в разных странах

В моем глобальном исследовании разрыв между средними оценками власти характера в странах с максимальным и минимальным ее проявлением ненамного превысил 0,5, что не является статистически значимым. Более того, оказалось, что характер имеет самый высокий средний балл по сравнению с десятью другими исследуемыми источниками власти. Из 64 тысяч респондентов более 94 % оценили свою власть характера как сильную (4–5 по пятибалльной шкале); менее 0,25 % оценили свою власть характера как слабую (1–2). Оценивая окружающих, люди были не столь щедры.

Так или иначе, даже в этом случае более 88 % респондентов получили 4 или 5 баллов и менее 2 % – 1 или 2 балла. Эти результаты иллюстрируют преимущественно сильный характер опрошенных нами людей (как правило, «белых воротничков» из разных стран).

Впрочем, как показали результаты глобального исследования, в одних культурах характеру как источнику власти придается больше значения, чем в других. Власть характера играет особую роль в странах Латинской Америки, особенно в Южной Америке. Шесть из семи стран с наивысшими среднестатистическими показателями власти данного типа находятся на территории Южной Америки (в эту же группу входит Мексика).

Культуры с высокой значимостью власти характера

Австралия, Аргентина, Бразилия, Израиль, Ирландия, Испания, Италия, Колумбия, Мексика, Новая Зеландия, Перу, Португалия, США, Чили, ЮАР.

Культуры со средней значимостью власти характера

Бельгия, Великобритания, Венгрия, Венесуэла, Дания, Индия, Канада, Малайзия, Нидерланды, Норвегия, Пакистан, Франция, Чехия, Швейцария, Швеция.

Культуры с низкой значимостью власти характера

Австрия, Германия, Гонконг, Греция, Индонезия, Китай, Польша, Россия, Сингапур, Таиланд, Тайвань, Турция, Финляндия, Южная Корея, Япония.

Основные положения

1. Характер – это сильный личностный источник власти. Признавая вас человеком с сильным характером, окружающие доверяют вашим намерениям, не сомневаются в вашем умении руководить и видят в вас достойный пример для подражания. Все это укрепляет как лидерский потенциал, так и влияние.

2. Характер – единственный источник власти, который может усилить или ослабить любой другой ее тип. Можно быть умным, красноречивым и во всех отношениях привлекательным человеком, установить контакты с людьми, на которых предполагается

воздействовать, но, если окружающие обнаружат в характере лидера недостатки, его власть в значительной мере разрушится.

3. Классификация VIA выделяет шесть добродетелей характера: мудрость и знания, мужество, гуманность, справедливость, умеренность и трансцендентность. У каждого человека складывается своя комбинация этих достоинств, причем одни проявляются ярче, а другие слабее.

4. Власть, особенно сильная, может изменить собственное «я» лидера, его суждения и перспективы. Когда подобное случается, характер становится разрушителем власти, а не ее источником.

5. Люди, которые, по мнению окружающих, обладают сильным характером, внушают им полное доверие и эффективно демонстрируют власть этого типа как влиятельные лидеры.

6. Люди с сильным характером чаще, чем остальные, показывают хорошие навыки межличностного общения, легко выстраивают прочные взаимоотношения, основанные на доверии и искренней заинтересованности в людях, понимании их жизненных ценностей и умении слушать.

Задания для читателей

1. В данной главе я привел несколько примеров людей, обладавших сильной властью характера и утративших ее. Подумайте, какой эффект производит власть характера на вашу жизнь и работу. Кто из знакомых пользуется репутацией человека с сильным характером и воплощает собой мудрость, мужество, гуманность, справедливость, умеренность или трансцендентность? Каким образом власть этого типа усиливает способность человека лидировать и оказывать влияние на окружающих?

2. Как люди оценивают ваш характер? Какие стороны вашей натуры они считают сильными, а какие – слабыми? Большинство людей смогли бы упрочить власть своего характера в глазах окружающих, если бы знали, что необходимо изменить в своем поведении. Что можете сделать вы в этом отношении?

3. Как бы вы оценили вопросник VIA? Еще раз изучите 24 добродетели характера по классификации VIA. Посетите сайт VIA

Institute on Character (www.viastrengths.org) и пройдите тест. Что порадовало вас в ваших результатах? Что удивило? Что разочаровало?

4. В этой главе проанализированы случаи, когда характер человека сыграл роль разрушителя власти, а не ее источника. Приведите другие примеры, когда люди, наделенные моральными, гражданскими или фидуциарными обязательствами, лишались власти из-за проступков, заставивших общество усомниться в силе их характера. Что именно они совершили? Как это повлияло на их способность лидировать и воздействовать на окружающих? Удалось ли им вернуть утраченные позиции?

Часть II

Организационные источники власти

Власть лидера и влиятельного лица зависит от силы личностных источников власти. Однако, входя в организацию, человек тем самым получает дополнительные источники власти, определяемые ролью, которую играет, ресурсами, которые контролирует, доступом к информации и ее использованием, масштабом и силой сетей связей, а также отношением сотрудников и коллег. Эти пять источников (роль, ресурсы, информация, связи и репутация) имеют решающее значение для руководителей бизнеса и организаций любого типа. Сила перечисленных источников власти обуславливает способности лидера оказывать исключительное или минимальное воздействие на людей. Часть II посвящена анализу пяти организационных источников власти и результатам их глобального исследования.

Глава 6

Салют командиру!

Власть роли и ресурсов

Одна из самых злобных сатир на бизнес и американское телевидение – вышедший в 1976 году фильм Network («Телесеть»). Телеведущему новостей Говарду Билу (Питер Финч) осталось две недели до увольнения из-за падающего рейтинга программы, и он в прямом эфире заявляет, что собирается покончить с собой. Телекомпания Union Broadcasting System (UBS) немедленно увольняет его, но он умоляет дать ему право на последний выпуск, чтобы достойно попрощаться со зрителями. Ему неохотно идут навстречу и выпускают в эфир. Однако вместо торжественного прощания он разражается безумной тирадой о бессмысленности жизни. Скандал приводит к небывалому взлету рейтинга компании, и руководство UBS решает создать новую программу «Шоу Говарда Била». Бил постепенно сходит с ума, во время одного из выпусков он неистово кричит: «Я зол как черт и больше не собираюсь это терпеть!» – и призывает всех зрителей прокричать эту фразу в раскрытые окна. Люди по всей стране проделывают это. Все это выглядит как сатира, до тех пор пока Бил не начинает рассуждать в эфире о предстоящей сделке по поглощению UBS саудовской телекомпанией. Его выходка ставит сделку под угрозу, и он получает приказ явиться к председателю UBS Артуру Дженсену (Нед Битти) на ковер.

Аудиенция обставлена так: Бил входит в полутемный кабинет; на длинном столе переговоров приглушенно светятся ряды синих ламп. Создается впечатление, будто это свечи, ведущие к алтарю. Артур Дженсен, одетый в костюм-тройку, подходит к столу, останавливается во главе его и начинает упрекать Била в том, что тот связался с первородными силами природы и должен искупить свои грехи. Подобно ярому евангелисту, Артур Дженсен проповедует Билу новую религию. Не существует идеологий и наций. Есть только бизнес. Грядет идеальный мир, где все начнут работать в «одной огромной вселенской компании», где «будет учтено все необходимое,

все заботы ликвидируются, вся скука развеется». Как замороженный, Бил поднимает глаза и произносит: «Я видел лицо Бога». В этой сцене мы становимся свидетелями всемогущества Артура Дженсена, созданного его ролью председателя телекомпании, и власти Била, чья роль – быть телевизионным проповедником, передающим безумные убеждения Дженсена широким массам. Когда Бил спрашивает, почему именно он должен стать этим пророком, Дженсен отвечает: «Потому что ты на телевидении, кретин. Каждый вечер с понедельника по пятницу тебя смотрят шестьдесят миллионов человек».

Хотя фильм «Телесеть» – это чистая сатира, он иллюстрирует частое явление, когда внушительная власть влияния заключается в организационной роли человека. Артур Дженсен может обладать и другими источниками власти, однако именно роль главы телекомпании наделяет его чуть ли не божественной способностью лидировать и влиять на окружающих – главным образом внутри UBS, но также и за ее пределами. Аналогично роль Говарда Била как телеведущего новостей и ведущего собственного шоу, которое смотрят миллионы зрителей, предоставляет ему необыкновенную способность воздействовать на аудиторию. Ведь он приказал зрителям кричать, высунувшись из окон, и тысячи, если не миллионы из них, подчинились. Фильм, естественно, искажает реальность, но в то же время изображает некие незыблемые истины, касающиеся власти организационной роли человека.

Руководитель получает возможность лидировать и влиять на окружающих благодаря не только своей роли, но и ресурсам, которые контролирует. Я считаю, что это два отдельных, но тесно связанных друг с другом организационных источника власти, поскольку одни, играя довольно важные роли, почти не распоряжаются ресурсами, в то время как другие, командуя ресурсами, играют далеко не самые главные роли. Говард Бил был наделен колоссальной властью роли, но фактически не распоряжался ресурсами. Точно так же власть администраторов в большинстве случаев очень сильна, но ресурсы находятся не в их подчинении. Эти люди распоряжаются доступом к боссу и другим топ-менеджерам, равно как и потоком информации о персонале и должностных обязанностях. И напротив, состоятельные лица, землевладельцы или собственники природных ресурсов зачастую демонстрируют

паразитическую власть, обусловленную контролем над ресурсами, но почти не обладают организационной властью (они могут и вовсе не входить ни в одну организацию). Еще один пример – офицеры-снабженцы. Их власть роли ограничена субординацией, но зачастую они приобретают значительную власть, поскольку контролируют доставку и распределение ресурсов, необходимых другим офицерам для службы. Данная глава, посвященная анализу власти роли и власти ресурсов, показывает, каким образом они расширяют возможности человека лидировать и влиять на других людей.

Власть роли

Предположим, вас, сотрудника General Electric, Джефф Иммельт просит встретиться с клиентом, чтобы проинформировать его о продукте компании. Естественно, вы согласитесь, поскольку он CEO. Возможно, вы симпатизируете Иммельту, или считаете его образцом для подражания, или одобряете его решение. Допустим, вы рассудите, что эта просьба – часть вашей работы. Однако, скорее всего, на ваше согласие повлияет то, что он Большой Босс в GE и у него как у начальника есть законное право давать задания. Благодаря своей роли Джефф Иммельт пользуется огромной властью в GE.

Власть роли существует, поскольку все мы живем и работаем в социальных организациях, а для их функционирования необходимо, чтобы люди выполняли определенные обязанности (например, мать, отец, учитель, ректор, президент, вице-президент, священник, раввин, председатель комитета, начальник пожарной команды, сержант армии, ведущий редактор, инженер-электрик, менеджер по работе со стратегическими клиентами, менеджер по персоналу и т. д.). Это подразумевает всеобщее согласие членов социальной группы на распределение ответственности, сфер контроля и полномочий, а также на определенные взаимосвязи ролей. Время от времени данную договоренность и ожидаемые результаты детально обсуждают и систематизируют, чтобы удостовериться: каждый человек знает и выполняет свои обязанности. Когда роли официально установлены и распределены, они предоставляют людям, играющим их, законные полномочия. Впрочем, даже без формального распределения члены социальной группы ведут себя так, будто функции, которые они взяли на себя, наделяют их законной властью.

Власть роли действует внутри одной сферы и обычно не распространяется за ее пределы. Например, женщина – региональный руководитель отдела по работе с клиентами в компании, производящей бытовую технику, обладает властью роли, ограниченной рамками ее полномочий в регионе. Однако она не имеет власти этого типа вне своего региона или у себя дома, по крайней мере как топ-менеджер (хотя у нее есть власть роли как у партнера, жены, главы семьи или матери). Впрочем, некоторые роли в силу своей значимости

приводят к возникновению гало-эффекта. Не являясь буддистом или жителем Тибета, я при встрече с далай-ламой выкажу ему свое глубокое почтение (и, вполне вероятно, позволю себе попасть под его влияние – в разумных пределах, конечно). Этот человек обладает огромной властью характера, незапятнанной репутацией и играет роль одного из величайших мировых религиозных лидеров. В то же время встретить я финансового директора европейской компании, в которой не работаю, и прикажи он мне открыть филиал в Гонконге, я подумаю, что он выжил из ума, пытаясь давать задания человеку вне сферы своих полномочий.

В большинстве случаев исполняемая роль – один из сильнейших источников власти. Ее сила кроется в склонности человека приспособливаться к общественным нормам групп, к которым он принадлежит, и таким образом принимать законное право лидера командовать, просить, руководить или оказывать воздействие, добиваясь, чтобы люди сделали то, что он хочет. Люди склонны подчиняться, если желания или требования лидера не выходят за рамки его полномочий. Например, как старший преподаватель университета я понимаю, что заведующий моей кафедрой имеет определенную власть благодаря занимаемой должности. Декан колледжа, где я преподаю, наделен другими полномочиями (большими, чем заведующий кафедрой). Проректор по учебной работе того же колледжа обладает еще большей властью и т. д. Понимая и негласно принимая иерархию, в которой работаю, я ожидаю, что люди, исполняющие свои роли, будут пытаться тем или иным способом воздействовать на меня, а мне придется подчиниться их лидерству и влиянию, если они законны.

Исполняемая роль – один из сильнейших источников власти. Ее сила кроется в склонности человека приспособливаться к общественным нормам групп, к которым он принадлежит, и таким образом принимать законное право лидера командовать, просить, руководить или оказывать воздействие, добиваясь, чтобы люди сделали то, что он хочет. Люди склонны подчиняться, если желания или требования лидера не выходят за рамки его полномочий.

Впрочем, люди не овцы, и большинство из нас не слишком охотно подчиняются чьей-либо власти, ощущая некоторый конфликт между

желанием соответствовать социальным нормам своей культуры и организации и потребностью в независимости и свободе. Американцы в большинстве своем не любят, когда им говорят, что делать (и, я подозреваю, то же относится к людям во всем мире). Первый импульс к выражению автономности человек испытывает в детстве, по мере того как в нем развивается чувство независимости и он начинает бунтовать против родительской власти. Повзрослев, люди начинают принимать иерархическую структуру, присущую практически любой организации, поэтому вместе с властью роли наделяют одних правом отдавать приказы другим. Однако из-за упомянутой напряженности между необходимостью выполнять нормы и стремлением к автономности грубое применение власти данного типа может в итоге привести лишь к подчинению, а не искренней заинтересованности людей в деле. Люди *понимают*, чего хочет от них лицо, наделенное законной властью роли, но редко *принимают* это, что особенно характерно для компаний, оказывающих профессиональные услуги.

Профессионалы вообще склонны к независимости и самостоятельности. Руководитель группы специалистов обладает официальной властью роли, но часто вызывает глухое сопротивление или даже открытое восстание неумеренной ее демонстрацией. Профессионалы вообще не терпят неуклюжих попыток контроля и вмешательства в их дела. Власть роли непостоянна: многие специалисты считают себя равными своему руководителю и не склонны слепо подчиняться ему, а топ-менеджмент или контролирующий отдел организации может ограничить полномочия лидера и передать часть их другим сотрудникам.

Власть в лицах

Индра Нуйи

В 2006 и 2007 году журнал Fortune называл ее самой влиятельной женщиной в мировом бизнесе. В 2008-м она стала третьей в списке 100 самых влиятельных женщин по версии Forbes, и в этом же году журнал U. S. News & World Report включил ее в число лучших лидеров современной Америки. Мы говорим об Индре Нуйи, председателе совета директоров и CEO компании

PepsiCo, четвертой в мире компании – производителя продуктов питания и напитков.

Индра родилась на юге Индии в 1955 году и, как многие талантливые и амбициозные представители ее культуры, стремилась к успеху и была решительно настроена добиться его как в академическом, так и в профессиональном отношении. В 1974 году она получила степень бакалавра химии в Мадрасском христианском колледже, а два года спустя – степень MBA в Индийском институте управления в Калькутте. В 1978 году Индра переехала в США, где получила степень магистра государственного и частного управления в Йельском университете. После выпуска она стала сотрудником Boston Consulting Group, а позже работала менеджером по стратегическому планированию в компаниях Motorola и АВВ^[41]. В 1994 году Индра перешла в компанию PepsiCo, в 2001-м стала ее президентом и главным финансовым директором, а в 2006-м – CEO.

Индра Нуйи пользуется репутацией вдумчивого и требовательного лидера, человека, преданного своему делу и нацеленного на результат. Девизом PepsiCo она сделала слова «ответственно к цели». В соответствии с этим слоганом она ориентирует компанию на производство более здоровых продуктов и устойчивое развитие за счет использования возобновляемых источников энергии. Под ее руководством PepsiCo приобрела больше сертификатов возобновляемых источников энергии (которые сходны с углеродными кредитами), чем любая другая корпорация того времени, и на сегодняшний день входит и в Индекс устойчивости Доу-Джонса Северной Америки, и в Мировой индекс устойчивости Доу-Джонса. Более того, чтобы запустить производимые компанией здоровые продукты, она продумала приобретение PepsiCo компании Tropicana стоимостью в три миллиарда долларов и компании Quaker Oats, владевшей правами на энергетический напиток под брендом Gatorade, что обошлось в 14 миллиардов долларов и привело к продаже дочерней компании – сети ресторанов быстрого обслуживания Yum! Brands.

Индра производит впечатление тихой, спокойной и разумной женщины, однако ее роль лидера никем не ставится под сомнение. Обладая острым мышлением стратега и глубочайшими знаниями

во всем, что касается продуктов и финансов PepsiCo, она руководит с целеустремленностью, которая одновременно впечатляет и пугает. Индра точно знает, куда ведет свою компанию, но, подобно лазерному лучу, фокусируется на единственном направлении, не принимая в расчет альтернативные точки зрения, и может производить впечатление недостаточно гибкого лидера. Однако благодаря огромной власти роли Индры отклонений от заданного ею курса практически не бывает, равно как и недовольства со стороны подчиненных.

Помимо власти роли CEO огромной открытой акционерной компании с сильным брендом и глобальным охватом рынков, Индра обладает значительной властью ресурсов, безукоризненной репутацией в своей индустрии и за ее пределами, а также широкой сетью профессиональных связей (она является членом нескольких организаций, в том числе Линкольн-центра^[42]). Более того, она может быть воплощением шарма, и это качество наделяет ее сильной властью привлекательности. Как отмечал Майкл Юсим в U. S. News & World Report, «она играла партию первой гитары в женской рок-группе родного Мадраса; была игроком в крикет в колледже; пела караоке на корпоративных мероприятиях. Сегодня у Индры Нуйи как у CEO компании PepsiCo более 198 тысяч сотрудников почти в 200 странах мира. И она руководит компанией, по-прежнему стоя на сцене»^[64]. Ее личностные источники власти также могут быть значительны, но не стоит заблуждаться на этот счет: именно колоссальная власть роли сделала Индру Нуйи одной из самых могущественных женщин в мире.

Чему учит опыт Индры Нуйи

1. *Власть роли усиливается с каждой новой победой и ослабевает с каждым поражением.* Рассказ об Индре Нуйи не касается той части формулы, где говорится о поражениях, зато он отражает все, что касается побед. В бизнесе власть роли зависит от качества выполнения задач, соответствующих занимаемой должности, и от результатов деятельности. Урок для лидеров бизнеса ясен: в каждой последующей роли на протяжении всей карьеры необходимо получать высокие результаты. И все же я (и вы, возможно, тоже) встречал менеджеров, которые сосредоточены

главным образом на механике самой роли, упуская из внимания итоги. Рано или поздно такая стратегия пустит карьеру под откос. В данной главе я утверждаю, что власть роли зависит от одобрения личности и деятельности руководителя его подчиненными. Разумеется, власть существенно зависит и от одобрения тех, кто стоит выше вас в иерархии.

2. *Власть роли является неотъемлемой составляющей командно-административных методов руководства.* В случае Индры Нуйи ни у кого не возникает вопросов, кто главный. Однако она, являясь признанным современным лидером, не гнушается прибегать к командно-административной прямоте, когда необходимо. Без значительной власти роли методы командно-административного руководства не слишком эффективны в отношении большинства людей. Урок для лидеров бизнеса: власть роли наделяет вас правом раздавать директивы в случае необходимости, поэтому используйте ее, только когда ситуация того требует. Однако помните, что командно-административные методы часто воспринимаются как проявление тирании, а современных людей больше привлекает рабочая среда, где не практикуется принуждение, а принято привлечение сотрудников к процессу принятия решений, где людям предоставляется столько независимости, сколько позволяет ситуация. Наилучший выход – применять административно-командные методы управления только по необходимости и делать это уверенно и твердо, опираясь на свою должностную власть.

3. *Власть роли дает максимальный результат, когда она подкреплена другими источниками власти.* Индра Нуйи обладает и другими мощными источниками власти (репутацией, сетью контактов и привлекательностью), которые дополняют власть роли и власть ресурсов и обеспечивают ей еще больше уважения и власти. Урок для всех нас? Выстраивайте власть роли, но не полагайтесь исключительно на нее. Недостаточно быть боссом. Как лидер вы должны создавать отношения глубокого доверия и надежности, развивая новые источники власти, которые сделают ваше руководство гармоничным.

В своем исследовании использования социальной власти Джон Френч-мл. и Бертрам Рейвен выделили три источника, применимых

к организационным полномочиям: *наказание (принуждение), вознаграждение и закон*^{65}. Власть принуждения – это карательная власть, создание неблагоприятных последствий для тех, кто не согласен подчиняться требованиям лидера или выполнять его просьбы. Прямой противоположностью является власть вознаграждения: это возможность обеспечить благоприятные последствия (или ликвидировать неблагоприятные) тем, кто подчиняется руководителю. Власть закона – это осознание факта, что человек, наделенный некоей ролью, имеет право устанавливать правила поведения или давать распоряжения тем сотрудникам, на кого распространяются его полномочия. Например, президент компании может награждать сотрудников, увеличивая их компенсационные выплаты, продвигая их по службе, поощряя бонусами, давая важные задания, приглашая на эксклюзивные мероприятия или чествуя их. Президент имеет прерогативу наказывать, увольняя, отказывая в помощи, ограничивая полномочия, игнорируя (например, исключая из списков приглашенных на важные мероприятия) или публично критикуя. Роль наделяет президента формальным правом давать распоряжения, контролировать деятельность сотрудников компании, а также предъявлять требования, которые, скорее всего, будут выполняться, поскольку они исходят от человека, имеющего на то полномочия и возможности вознаграждать и наказывать. Френч-мл. и Рейвен определяют эти источники власти как отдельные, но по своей сути они являются элементами любой официальной роли в любой организации, поэтому я считаю их составляющими власти *роли*.

Возможность вознаграждать или наказывать людей в организации (имеются в виду семья, бизнес-подразделение, компания или страна) делает *роль* самым сильным из всех источников власти. Поэтому властью этого типа злоупотребляют чаще всего. В руках беспринципного лидера власть роли способна принести колоссальный вред. Чтобы понять, насколько сокрушительной может быть власть роли, стоит только вспомнить Гитлера, Ленина, Сталина, Мао, Пол Пота, Иди Амина, Ким Ир Сена и Роберта Мугабе – страдавших манией величия деспотов. Их режимы доказали, что в железной хватке диктатора, опирающегося на принуждение (полицию и армию), роль становится многократно сильнее любого другого источника власти. История неоднократно демонстрировала, как трудно обузывать

однажды предоставленную власть роли даже при наличии системы сдержек и противовесов, поскольку диктаторы игнорируют все ограничения и пользуются властью, выходя далеко за пределы своих законных полномочий. К счастью, в бизнесе подобное злоупотребление является скорее исключением, чем правилом. В организациях система сдержек и противовесов существует, чтобы либо удержать руководителей от злоупотребления властью роли, либо прекратить его, пока оно не зашло слишком далеко. Большинство лидеров бизнеса, пользуясь властью роли, следуют своему внутреннему нравственному компасу. Лучшие из них не доводят власть этого типа до уровня деспотии, поскольку понимают, что самый эффективный способ мотивировать сотрудников и создать процветающую организацию – воодушевлять людей и делегировать им полномочия.

Символы власти и ситуативная власть роли

Роль определяет права, обязательства, ответственность и полномочия в организации. Для человека, занимающего некое положение, название должности подобно символу власти, вот почему его указывают на визитных карточках. Титул узаконивает власть роли и помогает влиять на окружающих. Другими символами власти в мире бизнеса являются костюм-тройка и строгий галстук для мужчин, официальный брючный костюм и другая деловая одежда для женщин, кабинеты с шикарной отделкой, лимузины с личными водителями и другие внешние атрибуты. Знаки власти призваны информировать о могуществе их обладателей и, следовательно, обеспечивать полное подчинение сотрудников. Символы власти облегчают процессы влияния, демонстрируя доказательства законного права их носителей воздействовать на окружающих и уменьшая сопротивление последних.

Символы власти напоминают знаки различия, которые носят армейские офицеры, чтобы обозначить свое звание. Они настолько удобны, что мошенники часто используют их, чтобы убедить людей в том, что они являются теми, за кого себя выдают. Например, в вышедшем в 2002 году фильме «Поймай меня, если сможешь» (Catch Me If You Can) мошенник Фрэнк Эбегнейл-мл. (Леонардо Ди Каприо) надевает униформу и «крылышки», чтобы выдать себя за пилота компании Pan Am, и белый медицинский халат со значком, чтобы

притвориться врачом. Эти символы власти помогают убедить жертв мошенничества в законности права влиять на них, и они покорно подчиняются.

Роль определяет права, обязательства, ответственность и полномочия в организации. Для человека, занимающего некое положение, название должности подобно символу власти.

Власть роли недолговечна по определению. Человек обладает ею, только пока занимает свою должность. С того момента, как он покидает пост, соответствующая ему власть роли переходит к преемнику. Однако успех, продемонстрированный при исполнении организационной роли, может создать власть репутации (см. [главу 9](#)). Джек Уэлч уже не CEO компании General Electric, но его уважают как замечательного топ-менеджера. Не обладая больше властью роли, соответствующей положению руководителя корпорации, Уэлч сохраняет свою влиятельность в деловых кругах и в глазах общественности благодаря заработанной в GE репутации.

Самая недолговечная форма власти – ситуативная власть роли, базирующаяся на временном назначении или договоренности. Например, человек, чью кандидатуру предложили на пост председателя комиссии, или сотрудники, являющиеся членами специальной команды по выбору поставщика и представляющиеся покупателями, получают временную власть ролей, которые им доверили исполнять. Если вам когда-либо доводилось продавать свои товары или услуги такой команде, то вы хорошо знаете, как велика ситуативная власть роли. Каждый из нас играет подобную роль при покупке автомобиля, дома – любого продукта или услуги. Выступая в роли покупателя, мы имеем право соглашаться или не соглашаться с условиями сделки. Эта роль наделяет нас большой ситуативной властью, если только жизненные обстоятельства не заставляют спешить с покупкой. В последнем случае, как только покупатель продемонстрирует свою готовность покончить с делом, власть перейдет к продавцу. Так что секрет переговоров при совершении большой покупки заключается в сдержанности.

Предположим, я прошу своего сотрудника Марка Смита координировать установку новой системы клиентского обслуживания в нашей компании. Как только остальным сотрудникам становится

известно о моем задании, они принимают его право оказывать на них влияние, поскольку такая реакция является нормой корпоративного поведения. Однако сфера влияния Марка ограничена сутью задания. У него нет полномочий давать людям распоряжения, не связанные с данной работой, – он не может потребовать, чтобы кто-то перешел в другую группу или другой офис. Однако сотрудники знают, что Марк жестко проверит, научились ли они пользоваться новой системой, поскольку контроль находится в пределах ситуативной власти данной роли. Когда установка и обучение будут завершены, Марк вернется к своим повседневным обязанностям, а его ситуативная власть роли закончится.

Согласие управляемых

Неограниченная власть роли национального лидера способна разрушать страны и миллионы жизней (просто вспомните нацистскую Германию). Когда автократичная манера руководства используется в организации, масштаб катастрофы относительно незначителен, однако все заинтересованные стороны понесут серьезный урон. «Отравление» нации происходит, когда тирана вроде Николае Чаушеску (президента Румынии в период 1967–1989 годов) защищает тайная полиция и армия, заставляющие замолчать всех, кто выступает в оппозиции диктаторскому режиму. «Отравление» корпорации наблюдается, если влиятельный СЕО одновременно является председателем совета директоров, остальные члены которого просто кивают в ответ на каждое его решение. На ум приходит компания Enron. Если бы совет директоров жестче контролировал Кена Лея, Джеффа Скиллинга и Эндрю Фастоу, то, возможно, компанию не ждал бы столь печальный исход. «Отравление» религиозной организации может произойти, когда епископы покрывают священников, совершивших преступления сексуального характера, что случилось в католической церкви, или когда паранойя лидера культа становится причиной массовых убийств, как это произошло с сектой «Ветвь Давидова» в Уэйко. В конечном счете тираны и автократичные лидеры бизнеса лишаются власти (а иногда и жизни), поскольку власть роли зависит от согласия управляемых. Когда люди, в достаточной мере осознав происходящие злоупотребления властью, доходят до предела возмущения, власть лидера ослабевает по мере

усиления общественного сопротивления. Я видел, как это происходит в бизнесе: отрицательные результаты исследования уровня вовлеченности сотрудников, превышение допустимого числа работников, уволенных по собственному желанию, негативные отзывы людей при увольнении или низкие показатели деятельности сигнализируют, что деспотичный руководитель злоупотребляет властью. Кто-то скажет, что непосредственные подчиненные начальника-тирана не дают своего согласия на плохие условия работы, но на самом деле это не так – многие по тем или иным причинам принимают их. Но люди не обязаны продолжать трудиться на деспота или придурка. Свое недовольство всегда можно выразить уходом, что зачастую и наблюдается при плохих руководителях.

В своей книге *What Leaders Really Do* Джон Коттер пишет: «Попытки контролировать с помощью директив и управлять, опираясь исключительно на власть, данную должностью, не принесут результатов по двум причинам: во-первых, менеджеры всегда зависят от кого-то, на кого не распространяются их официальные полномочия, а во-вторых, практически никто в современных организациях не будет покорно принимать поток приказов и подчиняться им только потому, что они исходят от начальника»^[66]. Руководители с полномочиями, которые дает официальная должность, имеют власть постольку, поскольку люди из их сферы деятельности соглашаются подчиняться их лидерству и влиянию. Однако следует подчеркнуть, что результаты такого взаимодействия весьма ограничены (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Типичные результаты управления приказами

Даже для лучших менеджеров типичным положительным результатом работы считается безусловное подчинение их сотрудников, которые точно выполняют приказы и распоряжения. Результат, предпочтительный для большинства руководителей, – добиться заинтересованности, когда люди не просто делают то, что хочет лидер, но делают это активно, с вдохновением и желанием получить хороший результат. Однако состояние вовлеченности не появится, если командовать сотрудниками, гоня их по всяким поручениям, – оно возникает, когда людям интересно решать проблемы, представлять будущее, когда лидер апеллирует к их жизненным ценностям и вдохновляет на большие дела. Так что, когда среднестатистический руководитель заставляет своих сотрудников делать то, что он хочет, наиболее вероятный итог его усилий – безразличное повиновение. Можно добиться более активного участия, но только в том случае, если у босса есть преданные сторонники и если его уважают, признавая за ним такие достоинства, как профессиональная эрудиция или сильный характер. Когда менеджеры, являясь заурядными специалистами, чересчур усердствуют, демонстрируя свои полномочия, или слишком строги с людьми, их самонадеянные и чванливые попытки руководить лишь приведут к безразличию, скептицизму или сопротивлению. Когда же их тирания становится невыносимой, сотрудники могут проявить открытое неповиновение, попытаются подорвать авторитет руководителя, симулируя болезнь, распуская слухи, жалуясь начальству, саботируя работу или увольняясь из компании и подговаривая коллег поступить так же.

Лидеры порой лишаются власти, утратив моральный авторитет и уважение представителей своей сферы деятельности. До того как стать президентом в 2008 году, Барак Обама был сенатором от штата Иллинойс. Губернатор Иллинойса Род Благоевич получил право назначить преемника Обамы в Сенате США, однако в декабре 2008 года федеральные агенты арестовали его за участие в почтовом мошенничестве с использованием электронных средств коммуникации и за подстрекательство к взяточничеству. Как выяснилось, за ним следили какое-то время и обнаружили свидетельства его попытки продать сенаторское кресло Обамы за максимальную цену. В начале января 2009 года палата представителей Иллинойса проголосовала

за отстранение губернатора от должности в связи с коррупцией и должностными преступлениями. В том же месяце сенат штата единогласно осудил его и поддержал отставку. Эта неприятная история демонстрирует, как лидер, обладающий значительными полномочиями, проистекающими из общественного статуса, может лишиться власти, когда управляемые им люди перестают с нею соглашаться.

Лидеры порой лишаются власти, утратив моральный авторитет и уважение представителей своей сферы деятельности.

В конечном счете власть роли зависит от успешности лидера. Когда человека, обладающего определенным статусом, считают удачливым, управляемые им люди одобряют его деятельность и продолжают оказывать свою поддержку. Чем сильнее мнение об успешности деятеля, тем крепче становится его власть роли, тем больше влияния он способен оказывать – ведь большой успех приносит большое доверие и уважение. Однако когда лидер не может похвастаться хорошими результатами работы, власть роли разрушается. Неудачи копятся, доверие и власть ослабевают, а последователи либо осуществляют «дворцовый переворот», либо сбегают с корабля.

Результаты глобального исследования власти роли

Как показывает сравнение эффективности лидерства людей с сильной и слабой властью роли, обладание значительной властью этого типа неминуемо удваивает способность руководить и влиять на других людей. И хотя это существенный скачок, роль как источник власти все же уступает экспрессивности, знаниям, репутации, привлекательности или характеру. Вот что это означает: если на лидера работает только сильная власть роли, то он будет со средней эффективностью побуждать людей выполнять свои указания. Однако когда сильная власть роли сочетается с силой остальных пяти источников власти, у него появляется большой шанс руководить убедительно и умело и получать желаемые результаты.

Безусловно, некоторые лидеры бизнеса не заботятся о том, чтобы вдохновлять своих сотрудников или вовлекать их в принятие решений. Многие предпочитают авторитарный стиль управления и либо получают удовольствие от заносчивого обращения с подчиненными,

либо просто не умеют руководить по-другому. Достаточно ли им власти роли? Могут ли они получить результат, только раздавая указания направо и налево? Да, конечно. Однако такой стиль лидерства нежизнеспособен в современном деловом мире. Авторитарное управление порождает *покладистую, но не заинтересованную* рабочую силу (правда, эта покладистость сопровождается огромной текучкой кадров). Если вы хотите стать успешным лидером бизнеса в XXI веке, избегайте по мере возможности грубого напора и ограничивайте проявления власти роли, даже если она у вас велика. Лидерство, основанное на влиянии, а не на авторитете статуса, куда быстрее приведет к формированию команды увлеченных своим делом, заинтересованных в результате и лояльных сотрудников.

В ходе своего исследования я обнаружил подтверждение этому выводу. В рамках глобального опроса я попросил респондентов оценить лидеров по уровню исходящей от них угрозы или опасности. Обнаружилось, что руководители с сильной властью роли, но минимально использующие угрозы и наказания, пользовались сильной властью репутации. И напротив, репутация лидеров с сильной властью роли, но, по отзывам, самых вредных и опасных, оказалась куда хуже. Полученные данные позволяют предположить, что сотрудники меньше уважают руководителей, которые используют командно-административные методы управления и злоупотребляют властью роли, чем лидеров, старающихся не полагаться на свой статус. Конечно, это разумно. Именно этого мы и ожидали, но интересно получить экспериментальное подтверждение. Итак, даже если вы занимаете должность, наделяющую большой властью роли, умеренно пользуйтесь командно-административными методами руководства.

Людей с сильной властью роли респонденты оценили выше и по параметру власти сетей контактов по сравнению с теми, кто не занимает должность, наделяющую полномочиями. Данный результат подтверждает вполне здравое мнение, что высокое положение в организационной иерархии добавляет человеку привлекательности в глазах других представителей сети деловых контактов. К навыкам, тесно коррелирующим с сильной властью роли, относятся преимущественно *навыки уверенности*: уверенное поведение, убедительная речь (командные интонации), сдержанное использование полномочий, невербальные знаки уверенности

и умение держать себя властно. По каждому из перечисленных умений, связанных с уверенностью, людей с сильной властью роли респонденты оценивают выше, чем людей, не обладающих властью такого типа. Разумеется, официальные полномочия, проистекающие из должности, добавляют лидеру настойчивости и уверенности в себе, а также готовности и умения их демонстрировать, когда необходимо. Кроме того, если руководителю дана официальная власть, то для остальных вполне естественно, что он ею пользуется.

Нет ничего удивительного в том, что люди с сильной властью роли обычно оказываются самыми эффективными переговорщиками. Имея право соглашаться или отказываться в соответствии со своим статусом, лидер ответственно выступает от лица всей команды, полный уверенности в правильности принятого решения. В конце концов, людей, облеченных властью роли, обычно считают образцами для подражания, инструкторами или наставниками. Роль в иерархии делает их привлекательными для тех, кто нуждается в руководстве.

Власть ресурсов

Когда мне было восемь лет, по соседству с нами жил мальчик по имени Стивен, у которого была лучшая на свете коллекция шариков для игры в марблс^[43] (по крайней мере, так нам тогда казалось). Прийти к нему в гости поиграть в марблс было равнозначно визиту на кондитерскую фабрику. Шарики были черепаховые, темно-красные, со змеиными разводами, желто-черные, как шмели, цвета луковой шелухи и агатовые – множество агатовых, – а еще шарики из шлифованной яшмы и разноцветные из алебаstra со спиральями, завитками и разводами. У него были большие начищенные стальные шарики, которые мы подкидывали с некоторым усилием, чтобы выбить шарики поменьше. А в его коллекции шариков цвета «кошачий глаз» было столько оттенков, сколько мы не видели никогда прежде. Отец Стивена часто бывал в разъездах и привозил шарики отовсюду, где побывал. Когда он доставал какой-нибудь особо экзотический экземпляр, это было целым событием для нашего района. Его мама готовила лимонад, а мы могли часами сидеть и любоваться очередным сокровищем, которое нашел отец. Как вы можете себе представить, в нашем районе Стивен был популярным мальчиком. Он был не только

хорошим ребенком и не только лучшим первым бейсменом^[44] нашей любительской бейсбольной команды, но и владел потрясающей коллекцией шариков, которой мы все завидовали.

Помимо всего перечисленного, он обладал огромной властью ресурсов – властью, основанной на обладании необходимыми или желанными для других богатствами или на контроле над ними. Это один из типов власти, которые обретают руководители благодаря своей должности. Как отмечал Джон Коттер, «менеджер определяет и „бронирует“ (при необходимости) ресурсы, которые требуются сотруднику для выполнения работы, – ресурсы, которыми сам менеджер не обладает и которые не всегда доступны в других местах»^[67]. Контроль над дефицитными ресурсами дает возможность помогать (или препятствовать) окружающим, предоставляя им доступ к ним (или отказывая в нем). Тут ключевое слово «дефицит». Отчасти именно относительной нехваткой средств, которые контролируют менеджеры, определяется сила их власти. Когда автомобиль есть у каждого, владение им не принесет власти. Зато если машина есть только у вас, а всем остальным хочется прокатиться, то вы получите колоссальную власть ресурсов, пока будете возить других туда, куда им нужно попасть. Секрет власти ресурсов заключается в том, чтобы время от времени использовать те, которыми вы располагаете, на пользу окружающим.

Впрочем, вы должны выборочно пользоваться своими ресурсами. Вспомните Билла Гейтса, основателя и председателя совета директоров компании Microsoft. Огромное состояние дает ему необыкновенную власть ресурсов. Если бы он просто копил деньги, то обладал бы куда меньшей властью ресурсов – окружающие знали бы, что эти средства недостижимы. И напротив, если бы он все растратил, то лишился бы своих запасов. Вместо этого он и его жена создали Фонд Билла и Мелинды Гейтс – всемирную благотворительную организацию, занимающуюся проблемами здравоохранения, образования и борьбой с бедностью. Используя возможности фонда, его программы, гранты и стипендии, семья Гейтс применяет свои богатства так, что их власть ресурсов все время растет, поскольку люди знают, что эти средства относительно доступны и потенциальные получатели грантов должны конкурировать за их часть.

Власть ресурсов – это власть собственности, обладания и контроля. Властью ресурсов обладают деревенский фермер, владелец призового быка; коллекционер винтажных машин; владелица местного ресторана, которая иногда жертвует еду и вино для местных благотворительных мероприятий. В мире бизнеса властью ресурсов обладают как люди, контролирующие человеческие ресурсы, здания и сооружения, флот, офисную недвижимость, оборудование, запасы, услуги и бюджет, так и те, кто контролирует возможности, назначения и доступ. Бюджеты имеют особое значение, поэтому бюджетный процесс зачастую сопряжен с борьбой влиятельных лиц и организаций, с переговорами и закулисными сделками, пока менеджеры сражаются «за свой кусок пирога». Именно поэтому к концу финансового года они часто спешат использовать все свои бюджетные возможности, чтобы просить аналогичную или еще большую сумму на следующий год. Всем понятно, что право распоряжаться бюджетом – это власть (точнее, власть ресурсов). Джеффри Пфеффер пишет в своей книге «Власть и влияние. Политика и управление в организациях» (Managing with Power: Politics and Influence in Organizations)^[45]: «Для того чтобы получить власть, нужно не просто владеть ресурсами, а контролировать их. Именно из-за этого в организациях много и часто спорят о праве распоряжаться ресурсами»^{68}.

Наконец, даже когда ресурсов не хватает, они востребованы в разной степени. В восьмилетнем возрасте для меня были важны шарики для марблс, а сегодня они несущественны. Так что коллекция Стивена больше не имеет надо мной власти. Власть обладания ресурсами или контроля над ними основывается не только на их дефиците, но и на их значимости для других людей. Если вы хотите повлиять на меня, важен не контроль над необходимыми мне ресурсами, – нужно, чтобы это были те ресурсы, в которых я *максимально* нуждаюсь. Так что, когда ваша цель – создать власть ресурсов, вы должны накопить их или получить право ими распоряжаться, причем это должны быть средства, в которых люди нуждаются больше всего.

Власть в лицах

Али Аль-Наими

Иногда сочетание власти роли и власти ресурсов наделяет человека поразительным могуществом. Примером является Али аль-Наими, министр нефти и минеральных ресурсов Саудовской Аравии. Образованный, вдумчивый и вежливый, он уважаем за свои знания о мировых энергетических запасах, их использовании и торговле энергией. Он родился в Королевстве Саудовская Аравия, начинал работать младшим сотрудником в компании Saudi Aramco^[46]. Компания направила аль-Наими на учебу в США, где он получил степень бакалавра геологии в Университете Лихай и степень магистра геологии в Стэнфорде. Вернувшись в Саудовскую Аравию, он продолжил работу в Aramco уже как геолог поисково-разведочной группы. Позже он стал сотрудником отдела по связям с общественностью производственного департамента, а в 1969 году был назначен руководителем этого департамента.

С тех пор Али аль-Наими сменил несколько руководящих постов, и каждый последующий был ответственней предыдущего: он был заместителем директора, а затем директором по производству в Северной провинции; вице-президентом по эксплуатации и вице-президентом по добыче нефти. В 1980 году аль-Наими избрали в совет директоров Saudi Aramco, а год спустя он поднялся до поста исполнительного вице-президента по операциям. В 1983 году он стал президентом и CEO компании Saudi Aramco – первым гражданином Саудовской Аравии, занявшим эту высокую должность. В 1995 году Али аль-Наими назначили министром нефти и минеральных ресурсов.

Занимая данное положение, он контролирует значительную часть мировых запасов нефти и обладает внушительным влиянием в Организации стран – экспортеров нефти (ОПЕК). Саудовская Аравия – крупнейший мировой производитель нефти (около 10 миллионов баррелей в день), обладающий самыми большими запасами этого сырья (267 миллиардов баррелей по состоянию на 2008 год – для сравнения, нефтяные запасы США составляют 21 миллиард баррелей). Обладая всесторонним опытом в нефтяной промышленности и представляя самую могущественную в ОПЕК страну, Али аль-Наими пользуется большим уважением. По этой

причине в 2008 году журнал Time назвал его одним из самых влиятельных людей в мире.

Его роль в правительстве Саудовской Аравии и контроль над добычей и запасами нефти наделяют аль-Наими колоссальной властью. Более того, у него прекрасно отлаженная глобальная сеть контактов и близкие отношения с членами саудовской королевской семьи, а также с министрами энергетики, исполнительными директорами нефтяных компаний и главами правительств по всему миру. Как министр нефти и минеральных ресурсов Саудовской Аравии, Али аль-Наими не отдает приказы народу и вооруженным силам, но его власть ресурсов предоставляет возможность влиять на экономики многих других государств, и это делает его одним из самых могущественных людей в мире.

Чему учит опыт Али аль-Наими

1. *Сочетание власти ресурсов и власти роли может стать прекрасной основой для лидерства.* Должностной авторитет Али аль-Наими в сочетании с контролем крайне важных ресурсов делает его значимым политическим деятелем мирового уровня. Урок для лидеров бизнеса: стремитесь к должности, вместе с которой к вам придут не только право принимать решения и ответственность за важные действия, но и контроль над ресурсами, необходимыми вашим сотрудникам для выполнения их работы. Такое сочетание власти роли и власти ресурсов может сделать вас могущественным лидером и влиятельной фигурой в вашей сфере.

2. *Власть ресурса зависит не только от его дефицитности и потребности в нем, но и от его распределения.* На данном историческом этапе Али аль-Наими контролирует значительную долю одного из самых ценных ресурсов на планете. Редкость данного ресурса усиливает его власть, в значительной мере зависящую еще и от объема нефти, ежегодно продаваемой Саудовской Аравией. Али аль-Наими влияет и на этот фактор, и на другие страны ОПЕК, поставляющие нефть на мировой энергетический рынок, что наделяет его значительной властью с точки зрения предложения энергоносителей. Урок для лидеров бизнеса: тщательно продуманное распределение ресурсов, которые вы контролируете, крайне важно для создания власти этого типа

и способа ее применения. Возрастающая дефицитность ресурса, чрезмерно строгий контроль его использования и ограничение доступа к нему вынуждает потребителей искать замену, что так или иначе ограничит вашу власть.

Результаты глобального исследования власти ресурсов

С точки зрения лидерства и влияния ресурсы – самый слабый источник власти. Это не означает, что состоятельный человек или руководитель, контролирующий какие-то средства, не может стать могущественным лидером. Речь идет лишь о том, как редки случаи по-настоящему колоссального контроля над ресурсами. Таких, как Али аль-Наими, Билл Гейтс или Уоррен Баффет, – считанные единицы. Для среднестатистического лидера бизнеса контроль ресурсов, вероятнее всего, будет не очень важным источником власти по сравнению со всеми остальными.

Неудивительно, что существует корреляция между сильной властью ресурсов и сильной властью роли. Как правило, люди, занимающие высокие должности, обладают соответствующей властью ресурсов. Кроме того, как и в случае с властью роли, люди, наделенные сильной властью ресурсов, обычно демонстрируют более уверенную манеру поведения, более настойчивы и умеют постоять за свои интересы. Кроме того, сильная власть ресурсов коррелирует с сильной властью информации. А это свидетельствует, с одной стороны, о том, что люди рассматривают информацию как некий ресурс, а с другой – о том, что люди, контролирующие ресурсы, располагают большим объемом информации о них. (Примечательно, что обратное неверно: лидеры, получившие высокие оценки у респондентов нашего опроса по параметру власти информации, не обязательно обладают сильной властью ресурсов. То есть можно контролировать огромные массивы информации, не владея какими-либо ресурсами.)

Пожалуй, самый интересный результат исследования власти ресурсов – это корреляция сильной власти этого вида и оценок тех или иных навыков. В то время как лидеры с сильной властью ресурсов проявляют хорошо развитые навыки напористого, уверенного

поведения, их умения в межличностном общении, как правило, крайне слабы (я говорю о внимательности к чувствам и потребностям других людей, глубоком понимании их жизненных ценностей, формировании близких отношений, а также умении разрешать конфликты и споры). Во всех этих сферах руководители со слабой властью ресурсов продемонстрировали значительно более высокие результаты. Более того, окружающие склонны наделять руководителей, пользующихся сильной властью ресурсов, меньшей властью привлекательности. Проще говоря, строгий контроль над ресурсами обычно уменьшает привлекательность лидера в глазах окружающих.

Наконец, как мы выяснили, люди с сильной властью ресурсов почти не имеют успеха, когда обращаются к окружающим с просьбами или иным способом пытаются воспользоваться уже существующими отношениями, чтобы повлиять на кого-то. Отсюда следует, что контроль над важными ресурсами либо изолирует руководителя от окружающих, либо усиливает его нежелание оказываться в долгу (возможно, из-за боязни получить просьбу об ответной услуге). В любом случае сильная власть ресурсов имеет определенную цену.

Восприятие власти роли и власти ресурсов в разных странах

Традиционно власть роли выше всего в тех странах, где исторически наиболее явно выражена иерархическая структура общества и где чин, титул и должность традиционно имеют максимальное значение. Это, например, страны Азии (Китай, Япония и Индонезия) и Южной Америки (Аргентина, Бразилия и Колумбия). В культурах английского или скандинавского происхождения (Канаде, Великобритании, США, Швеции, Финляндии и Норвегии) власть роли не столь важна, поскольку в них, по результатам исследования культурных различий GLOBE^[47], не столь велико различие между социальными слоями, а само общество иерархично не в такой степени.

Культуры с высокой значимостью власти роли

Аргентина, Бразилия, Гонконг, Индонезия, Италия, Китай, Колумбия, Мексика, Польша, Португалия, Сингапур, Тайвань, Чили, Южная Корея, Япония.

Культуры со средней значимостью власти роли

Австралия, Австрия, Венгрия, Венесуэла, Греция, Дания, Израиль, Испания, Малайзия, Нидерланды, Перу, Турция, Франция, Чехия, Швейцария.

Культуры с низкой значимостью власти роли

Бельгия, Великобритания, Германия, Индия, Ирландия, Канада, Новая Зеландия, Норвегия, Пакистан, Россия, США, Таиланд, Финляндия, Швеция, ЮАР.

Власть ресурсов играет не меньшую роль в странах Азии (Китае, Индонезии, Японии, Южной Корее), но для Южной Америки она уже не столь существенна, как власть роли. Впрочем, власть ресурсов имеет большое значение в странах Центральной и Южной Европы (Польше, Германии, Австрии, Венгрии, Швейцарии, Италии и Турции).

Культуры с высокой значимостью власти ресурсов

Австрия, Венгрия, Германия, Гонконг, Индонезия, Италия, Китай, Малайзия, Польша, Сингапур, Тайвань, Турция, Швейцария, Южная Корея, Япония.

Культуры со средней значимостью власти ресурсов

Австралия, Аргентина, Бразилия, Венесуэла, Греция, Дания, Индия, Испания, Колумбия, Мексика, Нидерланды, Португалия, Таиланд, Франция, Чили.

Культуры с низкой значимостью власти ресурсов

Бельгия, Великобритания, Израиль, Ирландия, Канада, Новая Зеландия, Норвегия, Пакистан, Перу, Россия, США, Финляндия, Чехия, Швеция, ЮАР.

Основные положения

1. Люди получают возможность лидировать и влиять на окружающих не только благодаря своей статусной роли, но и ресурсам, которые они контролируют.

2. Роли в организациях воплощают общее согласие на распределение ответственности, сфер контроля, полномочий и на взаимоотношения с остальными ролями.

3. Организационная роль – один из сильнейших источников власти. Ее сила основывается на склонности людей приспосабливаться к социальным нормам групп, к которым они принадлежат, и, соответственно, признавать законное право лидера управлять ими.

4. Когда для того, чтобы лидировать или влиять на других людей, используют только власть роли и ресурсов, результатом, скорее всего, станет безразличная покорность, а не сознательное и активное участие в работе. Злоупотребления властью данного типа приводят к пассивному или активному сопротивлению.

5. Названия должностей, официальная и деловая одежда, личные кабинеты и другие атрибуты – символы власти, усиливающие влияние статусных фигур и демонстрирующие доказательства их законного права влиять на окружающих. Использование символов власти ослабляет противодействие авторитету роли.

6. Лидеры лишаются власти, когда утрачивают моральный авторитет и уважение в своей сфере деятельности. Власть роли зависит от согласия управляемых. Когда люди, в достаточной мере осознав происходящие злоупотребления властью, доходят до предела возмущения, власть лидера ослабевает по мере усиления общественного сопротивления.

7. Власть ресурсов – это власть собственности, владения и контроля. Власть данного типа основывается не только на дефицитности, но и на значимости ресурсов для других людей.

8. Ресурсы являются самым слабым источником власти, вероятно, потому, что случаи получения колоссального контроля над ресурсами редки.

Задания для читателей

1. Какую роль вы играете в своей организации? Какого рода властью роли вы обладаете? Чем она ограничена?

2. Проанализируйте то, как вы используете власть роли. Указываете ли свою должность, подписывая письма, служебные записки, электронную почту? Пользуетесь ли служебным авторитетом,

чтобы гарантировать выполнение своего приказа или распоряжения? Считают ли подчиненные вашу манеру руководства авторитарной? Либеральной? Ориентированной на людей? Мотивирующей? Как охарактеризовали бы сотрудники ваш стиль управления и что они сказали бы о вашем использовании власти роли?

3. Подумайте о людях, кому вы подчинялись когда-либо. Как они пользовались властью роли? Если кто-то из ваших бывших руководителей служит вам образцом для подражания в использовании власти роли, подумайте, что сделал (или не сделал) этот человек, чтобы стать эффективным лидером.

4. Приходилось ли вам встречать руководителей, злоупотребляющих властью роли? Если да, то в чем выражались эти злоупотребления и какой эффект они произвели на вас и остальных сотрудников? А на организацию?

5. Какие ресурсы вы контролируете? Являются они доступными или относительно дефицитны? Как вы пользуетесь властью ресурсов? Эффективно ли применение вами власти данного типа, по мнению окружающих? Не считают ли они, что вы ею злоупотребляете?

6. Подумайте о своих знакомых, которые обладали большой властью ресурсов. Как они ее использовали? Как воздействовала их огромная власть ресурсов на других людей? Каким образом она усилила их влияние?

7. Что вы можете сделать, чтобы создать власть роли или власть ресурсов?

Глава 7

Информация хочет быть свободной

Власть информации

В 2005 году на экраны вышел научно-фантастический фильм «Миссия “Серенити”» – космический вестерн, ставший впоследствии культовым. В фильме капитан Малькольм «Мэл» Рейнольдс и его экипаж, состоящий из космических мошенников и контрабандистов, подбирают на борт загадочных пассажиров и спасаются от шпионов зловещего Альянса, межпланетного правительства, чья цель – галактическое господство. После неудачной попытки ограбления банка на отдаленной планете они останавливаются у торгового поста, где их пассажирка Ривер Тэм неожиданно впадает в транс и набрасывается на посетителей бара в космопорте. Опешив от происходящего и опасаясь, что Альянс узнает о случившемся и выследит их, Мэл возвращается с ней на корабль и собирает экипаж, чтобы обсудить выход из ситуации. Хобан Уошберн, пилот корабля, говорит: «В эти дни мы, как никогда раньше, летаем вслепую. Нам нужен пленг. Думаю, пора пообщаться с Мистером Вселенная».

Мистер Вселенная – космический хакер, управляющий межгалактическим пунктом прослушивания. Он живет в одиночестве, не считая его жены-робота, сидит в окружении сотен мониторов, постоянно сканирующих Вселенную в поисках информации. Экипаж «Серенити» спрашивает, есть ли новости по поводу происшествия в баре, на что Мистер Вселенная отвечает: «Нет никаких новостей. Есть правдивый сигнал, который я получаю». Он сообщает, что узнал обо всем, взломав защитную систему Альянса.

Мэл спрашивает: «Ты и это можешь?»

«Я брожу везде, где хочу, – отвечает Мистер Вселенная».

Образ Мистера Вселенная воплощает власть информации. Доступ к сведениям, особенно к тем, которые не каждый сумеет добыть, может стать колоссальным источником власти, лидерства и влияния. Мы живем в век информации. Сочетание факторов глобализации, быстрого прогресса информационных технологий, растущей технической грамотности населения, интернета и феномена

вики-технологии^[48] преобразовало доступ к сведениям разного рода и способам их применения, навсегда изменив приемы использования информации в лидерстве и влиянии на людей. В старые добрые времена, царившие лишь несколько лет назад, информация была довольно дефицитным товаром. Власть этого типа концентрировалась в руках библиотекарей, собиравших справочную литературу и другие редкие источники, и в руках экспертов, которые за время обучения и специализации имели возможности приобретать, хранить, организовывать и распространять данные, которые неспециалисты не могли свободно получать в других местах, что наделяло экспертов определенным влиянием. Сегодня быстрый доступ к Google приводит к появлению тысяч ссылок на разнообразные источники информации по любой теме. Хотя точность и ценность этих сведений часто вызывают сомнения, факт заключается в следующем: огромные массивы данных стали доступны гораздо большему числу людей, чем раньше. От них требуется всего лишь несколько раз щелкнуть мышкой.

Одним из девизов информационного века стала фраза «информация хочет быть свободной», придуманная Стюартом Брандом, писателем, редактором, дизайнером, фотографом, технологом, ученым, организатором и представителем контркультуры, одним из сооснователей Whole Earth Catalog («Каталог всей Земли», 1968), автором многих книг и статей на разные темы. В 1984 году на конференции хакеров Бранд сказал: «С одной стороны, информация хочет быть дорогой, поскольку она действительно чрезвычайно ценна. Правильная информация в правильном месте порой просто меняет вашу жизнь. С другой стороны, информация хочет быть свободной, поскольку стоимость ее получения становится все меньше и меньше. Так что перед вами разворачивается сражение этих двух тенденций»^{69}. Четверть века спустя данная идея воплотилась в «Википедии» – онлайн-энциклопедии, создаваемой пользователями, и во множестве других сетевых источниках информации, которые создаются, дополняются, изменяются и дорабатываются миллионами пользователей интернета по всему миру. Но и это еще не все: всемирная паутина – это хост (накопительный узел) для сотен тысяч источников данных, поступающих из новостных выпусков СМИ и научных журналов, от учреждений и правительственных

организаций, корпораций и участников рынка. Кроме того, там же хранятся миллионы блогов, постов, обзоров, комментариев и твитов, лавиной заполняющих интернет такими массивами информации, которые никто, даже Мистер Вселенная, не сможет обработать полностью. Более того, информация в наши дни доступна всем, кто имеет доступ к интернету и желание найти ее. Информация хочет быть свободной!

Впрочем, многие сведения имеют особую ценность, поэтому правительства и бизнес идут на крайние меры, чтобы обезопасить их от несанкционированного распространения. Одни сайты доступны только по подписке, другие защищены паролями, а третьи зашифрованы. Файерволы и URL-адреса надежно скрывают их, и доступ к таким ресурсам получают лишь те, кто обладает особой информацией. Хакеры делают все возможное, чтобы локализовать и взломать такие сайты – иногда с преступными целями, а иногда просто из любопытства. Такова власть знания, недоступного другим. Именно поэтому информация хочет быть и дорогой, ведь обладание ею предоставляет колоссальные возможности. Одна из определяющих черт авторитарного режима – ограниченный доступ к информации. Для правящей элиты, цепляющейся за власть, очень важно держать население в неведении. Информированные граждане опасны для диктаторов, особенно когда они могут взаимодействовать и организовывать сопротивление. Поэтому такие режимы заменяют доступ к информации пропагандой. Например, в бывшем Советском Союзе издавались две газеты: «Правда», официальная газета коммунистической партии, и «Известия», официальный голос советского правительства. В то время в стране ходила шутка, что в «Правде» не бывает правды, а в «Известиях» – новостей.

RADIO: элементы власти информации

Нельзя отрицать, что информация (как и знание) – это власть. Поэтому в организациях доступ к ней ценится очень высоко. Обладание данными расширяет и углубляет знание, и это может быть бесконечным процессом, поскольку теперь не требуется держать добытые сведения в голове – надо просто уметь вовремя извлечь их и правильно воспользоваться ими. *Доступ* к нужным данным – источник власти, хотя далеко не единственный. Источниками власти являются способности быстро *извлекать*, *интерпретировать* (доискиваться до ее смысла в заданном контексте), *организовывать* (делать ее пригодной для восприятия и использования) и *распространять* информацию.

Эти пять способностей – извлечение, доступ, распространение, интерпретация и организация – представляют собой элементы информационной власти. Вместе и по отдельности они дают возможность лидировать и влиять на окружающих за счет эффективного использования полученных сведений. Если написать эти слова по-английски, первые буквы образуют мнемонический символ RADIO, хотя при анализе этих способностей я буду придерживаться более логичной последовательности и начну с доступа.

Если перечислить пять элементов власти информации по-английски, первые буквы образуют мнемонический символ RADIO: извлечение (**r**etrieval), доступ (**a**ccess), распространение (**d**issemination), интерпретация (**i**nterpretation) и организация (**o**rganization). Вместе и по отдельности они дают возможность лидировать и влиять на окружающих за счет эффективного использования информации.

Доступ к информации

Доступ к данным является необходимым условием для получения информационной власти, но ее сила зависит от важности и достигаемости нужных сведений. Если вы работаете в бизнесе и все ваши коллеги получают одни и те же документы, то факт обладания ими никому не дает дополнительной власти в отделе. Документ может быть важен сам по себе, но он не закрыт для ваших коллег. Однако если вы единственный, кому доступен данный материал, а содержащиеся в нем сведения имеют ценность, то он даст вам некоторую власть информации. В то же время, если вы единственный, кто получил документ, но для всех остальных он не представляет практической пользы, то его обыденность уничтожает потенциальную информационную власть.

Разумеется, у каждого свое представление о значимости информации. Важность каких-то данных для меня может определяться *своевременностью* их получения. Информация о том, что мои конкуренты столкнутся с трудностями при выполнении заказов в Юго-Восточной Азии, позволит мне продать больше товаров в этом регионе, но при условии, что я узнаю об этом до устранения ими проблем с производством или поставкой. Важность данных зависит и от их *полезности*. Например, я предоставил научному консультанту доступ к отчетам о лабораторных исследованиях (мы, например, изучали влияние разных добавок на стойкость производимой нами краски). На основании его рекомендаций я смогу улучшить качество своего продукта и получить конкурентное преимущество на рынке. Таким образом, в ходе произошедшего обмена данными знания эксперта очень помогли мне, а мое обращение усилило его информационную власть. Наконец, ценность сведений обычно возрастает с их *дефицитностью (редкостью)*. Если данными, которые окружающие расценивают как актуальные и полезные, обладает лишь один человек, то его информационная власть в этой группе существенно усилится. Чем больше людей получают эти сведения, тем слабее будет власть данного типа. Последнее утверждение заслуживает особого внимания, поскольку редкость служит показателем степени закрытости или открытости информации

для общественности. Можно разделить сведения на четыре большие категории, иллюстрирующие, как усиливающаяся недоступность и возрастающая стоимость доступа к ним укрепляет власть людей, имеющих возможность пользоваться ими. Согласно этим категориям, информация может быть публичной, закрытой публичной, частной и закрытой частной (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Информационная пирамида

Публичная информация

Публичная информация – самый открытый вид материалов с самым дешевым доступом к ним. Неудивительно, что она дает меньше всего оснований для создания информационной власти. К публичной информации относятся газеты, журналы, книги, энциклопедии, словари, открытые годовые отчеты компаний, каталоги, выпуски новостей, телепрограммы, правительственные сообщения, легкодоступные сайты (например, CNN.com, MSNBC.com и BBC.com) и остальные источники данных, с которыми при желании легко

ознакомиться. К публичной информации относят весь контент сайтов Google, Yahoo и других поисковых систем, а также сведения, выкладываемые на сайтах типа Facebook, MySpace и LinkedIn. Сегодня объем данных, свободных для пользования, во много раз больше, чем десять лет назад. Я предвижу, что в ближайшее десятилетие он, скорее всего, будет возрастать в геометрической прогрессии.

Колоссальный массив открытых данных означает, что ими *может* воспользоваться любой человек, обладающий соответствующими устройствами. Однако то, к чему люди получают *реальный доступ*, составляет малую толику имеющихся в мире сведений – просто вокруг слишком много информации. Соответственно, вы можете создать свою информационную власть над другими людьми, просто научившись пользоваться открытыми данными и имея время, энергию и желание заниматься этим. Как только коллеги заметят ваше умение собирать требуемую информацию, они начнут полагаться на вас, хотя, обладая даже небольшими навыками и располагая временем, сами нашли бы те же данные. Суть в том, что им *удобно* работать с вами, а вам это предоставляет определенную информационную власть.

Наконец, доступ к публичной информации ограничен двумя важными факторами – географией и знанием языков. Распространение информации на печатных носителях в некоторой степени ограничивается регионом издательства. Даже самые большие библиотеки не могут собрать все материалы, ежегодно выходящие в свет в мире. Поэтому, проживая в Лондоне, я могу вовсе не подозревать о существовании большинства изданий, напечатанных во Франции, например, даже если многие из них в открытом пользовании. Я могу достать экземпляр французской газеты Le Monde в киоске на лондонском вокзале Виктория, но, скорее всего, мне не удастся найти содержательный путеводитель по площади Бурса, не приехав в Бордо. Более того, находясь в чужой стране и не зная языка, я не пойму написанный по-французски текст путеводителя, если только не раздобуду перевод. Интернет преодолевает некоторые трудности географического характера, но порой, как только на экране появляется информационный фрагмент, вновь возникает языковой барьер.

Закрытая публичная информация

Как я уже говорил, публичная информация легкодоступна и либо бесплатна, либо очень дешева. Не так обстоит дело с закрытой публичной информацией: ее труднее найти, и доступ к ней обходится гораздо дороже. В мире бизнеса к закрытой публичной информации относятся аналитические отчеты, доступные только по подписке. В газетных киосках США вы можете по относительно низкой цене приобрести журналы Fortune, Forbes, Business Week, The Wall Street Journal, The Economist и другие издания, поэтому они представляют собой пример открытой публичной информации. В то же время Value Line^[49], Hoover's^[50], S&P Industry Surveys^[51] и подобные им источники данных стоят намного дороже и не продаются в газетных киосках, так что их следует отнести к закрытой публичной информации. В ту же категорию попадают сайты, доступные только по подписке, специальные правительственные публикации, цена которых выше (поскольку их выпуск обходится дороже), а также исследования и отчеты промышленных ассоциаций или специальных групп по интересам, которые обычно доступны только их членам или подписчикам.

Закрытая публичная информация обычно более обстоятельна и глубока, поскольку ее подготовка требует времени, проверки, анализа определенного уровня и интерпретации. Такая обработка сведений находится вне пределов возможностей и интересов поставщиков открытых данных. По этой причине обладание материалами такого типа обычно дает больше информационной власти, чем простые открытые сведения (особенно над людьми, пользующимися только последними). Организации, которые могут приобретать закрытую публичную информацию, и их сотрудники, тщательно изучающие ее, имеют преимущество перед теми, у кого нет на это ни времени, ни средств.

Частная информация

К частной информации относятся любые сведения, которые не опубликованы, не переданы в эфире, не размещены в интернете и не предназначались стать достоянием общественности. К ним относятся личные беседы, документы, письма и сообщения электронной почты, телефонные звонки, служебные записки и отчеты,

внутренняя корпоративная информация и любые другие материалы, распространение которых ограничено. Разумеется, частная информация достаточно широко распространяется внутри крупных транснациональных корпораций, оставаясь при этом закрытой для аутсайдеров, если только ее намеренно не делают достоянием гласности. Частная информация довольно разнообразна – к ней относятся и личная беседа CEO с главой отдела маркетинга; и полный список сотрудников компании; и оригинальное исследование, проведенное фармацевтической компанией; и научная работа университетского профессора. Разумеется, эти примеры демонстрируют разную силу информационной власти: личная беседа CEO, скорее всего, создаст большую власть данного типа главе отдела маркетинга, чем список сотрудников, доступ к которому наверняка имеется у всех в компании.

Многое из того, что происходит в организации, относится к частной информации, даже когда речь идет о публичных компаниях. Последним приходится защищаться от экономического шпионажа соперников по бизнесу, ослабляющего конкурентоспособность на рынке. Личные беседы между сотрудниками, решение внутренних проблем и совещания по развитию продукта, дискуссии оперативных групп, а также внутренние веб-трансляции, подкасты или объявления, рассылаемые по интранету, служат для ограниченного распространения частной информации. Посвященные сотрудники приобретают информационную власть над теми, у кого нет подобного доступа. По этой причине самыми могущественными работниками обычно являются те, кто лучше всех информирован. Если схематически изобразить персонал компании и отметить тех, кто имеет относительный доступ к частной информации или присутствует на важных совещаниях, то получится довольно четкая картина распределения информационной власти в организации.

Есть четыре уровня доступа к информации: публичный, закрытый публичный, частный и закрытый частный. Чем выше уровень доступа, тем больше потенциал информационной власти.

Ключ к профессиональному успеху, например в области журналистики, кроется в поиске и использовании частной информации ради того, чтобы получить эксклюзивные преимущества. Так,

в политическом триллере «Большая игра» (State of Play, 2009) пытливым журналистом Кэл Маккэффри (Рассел Кроу) используются несколько частных источников, чтобы распутать загадку, связывающую крупную охранную компанию, молодого конгрессмена и убийство его любовницы. В конце концов эти частные источники позволяют ему и его коллеге, репортеру Делле Фрай (Рэйчел Макадамс), опубликовать уникальный сенсационный материал. Доступ к секретным данным может стать фактором конкурентоспособности и мощным источником информационной власти. Соответственно, обычно компании пытаются защитить секретные сведения, ограничивая информированность сотрудников рамками служебных обязанностей (иными словами, распределяя данные между теми, кто должен их знать), используя патенты и авторские права или подписывая соглашения о конфиденциальности.

Еще один вид частной информации – заказные научные исследования, защищенные правом собственности, которые проводят такие компании, как ACNielsen, J. D. Power and Associates, Gartner Group, Kantar Group и множество других, занимающихся маркетинговыми исследованиями. Они извлекают прибыль из частной информации, изучая потребительские интересы, структуру расходов, восприимчивость к рекламе и другие особенности потребительского поведения. Компании по исследованию рынков собирают материал, используя собственные процессы и методы, а их клиенты могут получить платный доступ к этим данным. Тем не менее любой человек с необходимыми профессиональными навыками и ресурсами может проводить оригинальные исследования и получать новую информацию, которая останется частной, пока ее не опубликуют, не продадут или не сделают более доступной и известной.

Закрытая частная информация

Закрытая частная информация наиболее засекречена. Она представляет собой сведения, скрытые и защищенные настолько, что только люди со специальным образованием и правом доступа могут ознакомиться с ними. Этот вид информации охраняется так строго, что многие даже не подозревают о ее существовании. Примером служат секретные правительственные документы,

содержащие сведения, которые намеренно скрывают от общественности. С такими материалами работают люди с определенной категорией допуска по служебной необходимости, причем они пользуются только теми сведениями, которые соответствуют присвоенному уровню допуска («Конфиденциально», «Секретно», «Совершенно секретно»). Бывают данные настолько засекреченные, что ограничения доступа распространяются еще дальше, так что даже при наличии необходимого разрешения человек должен получить особое право увидеть информацию определенной категории, при этом не предназначенные для его взгляда данные будут скрыты.

Иногда источник частной информации связан с секретностью, требующей высокой бдительности, и даже его название становится закрытой частной информацией. Например, когда газета Washington Post расследовала Уотергейтский скандал, секретный информатор журналиста Боба Вудворда был известен под довольно подходящим кодовым именем «Глубокая глотка». Спустя десятилетия после окончания расследования реальное имя этого источника так и не было открыто. Информация из неназванных и конфиденциальных источников зачастую является закрытой частной. Перехват связи из правительственного Агентства национальной безопасности США попадает под категорию закрытой частной информации как сведения, собранные сотрудниками разведслужб по всему миру. Доступ к закрытым частным данным обычно позволяет человеку моментально и полностью осознать ситуацию, но наделяет ограниченной информационной властью, поскольку он может на законных основаниях поделиться ими только с теми, кто имеет доступ такого же уровня. Разумеется, эти люди иногда сообщают секретные сведения посторонним, нарушая конфиденциальность, но подобные действия строго наказываются как шпионаж, торговля инсайдерской информацией или незаконная деятельность.

Подводя итоги, повторю, что доступ к информации является необходимым условием для получения информационной власти. Чем выше уровень доступа, тем выше потенциал власти этого типа, особенно когда речь идет об очень важных сведениях, необходимых для работы. Самая важная информация всегда своевременна,

дефицитна и полезна, поэтому люди, имеющие доступ к таким значимым сведениям, получают огромную информационную власть.

Извлечение информации

Доступ к сведениям наделяет людей определенной информационной властью, но еще одним источником власти этого типа является способность извлекать *правильную* информацию *правильным* способом в *правильное* время. Многие люди имеют возможность получать данные, особенно публичные, но искать их в огромных информационных массивах – это и наука, и искусство, которыми владеют далеко не все. Те, кто научился искать нужные сведения, приобретают большую власть над остальными.

Поиск в Google выдаст тысячи, если не сотни тысяч результатов практически по любой теме. Эта поисковая система пытается расставить ссылки по приоритетности, начиная с наиболее вероятных или подходящих. Тем не менее, чтобы быстро найти правильную информацию, требуются знание принципов работы поисковой системы и умение оценить, какие из ссылок, скорее всего, окажутся полезными. Библиотечные поисковые системы в равной степени научны (поиск библиографических списков, зачастую в редких каталогах, и обнаружение места их расположения) и искусны (использование чутья пользователя, его опыта, умения сконцентрироваться на наиболее вероятных вариантах, распознавание информации, когда она появляется в поле зрения). Действие такой системы похоже на сотрудника береговой охраны в поисках моряка, прыгнувшего за борт. Выдавая море доступных источников информации, поисковая система требует знаний и умений (а иногда и банальной удачи), чтобы своевременно найти нужную информацию. Люди, обладающие практическими навыками извлечения правильной информации правильным способом в правильное время, *находчивы* в значении «находить ресурсы», и такая находчивость наделяет их существенной властью, поскольку их ценят те, кому не хватает соответствующих умений или терпения, чтобы развить их.

Эксперты в области обратного инжиниринга^[52] развивают информационную власть через искусство и науку извлечения данных. Интересный пример можно найти в двух книгах Тома Клэнси.

В романе «Охота за “Красным Октябрем”» (The Hunt for Red October) с советской подводной лодки типа «Тайфун», оснащенной баллистическими ракетами и новейшим магнитогидродинамическим приводом (гусеничным ходом), благодаря которому она двигается настолько бесшумно, что ее практически невозможно обнаружить локатором, пытаются дезертировать капитан и офицеры. Они мечтают о политическом убежище, понимая, что их лодку могут использовать для нанесения превентивного ядерного удара. Командир боится, что это нарушит баланс сил в мире и приведет к ядерной войне, поэтому и выбирает дезертирство. В конце романа, после многочисленных исполненных напряженности событий и долгого ожидания, корабль тайно передают американскому флоту. В более позднем романе Кленси «Кремлевский кардинал» читатель узнает, что подводная лодка «Красный Октябрь» была успешно подвергнута обратному инжинирингу американскими военно-морскими специалистами^{70}.

Власть в лицах

Питер Проновост, доктор медицины, доктор философии

У него есть все шансы стать самым влиятельным врачом нашего времени. Его власть основана на знаниях (он получил степень доктора медицины и доктора философии за клинические исследования), экспрессивности (он часто публично выступает и является плодовитым писателем), привлекательности (его считают вдохновляющим, энергичным и обаятельным человеком) и характере. Однако в наибольшей степени его власть строится на владении информацией. Его исследования безопасности пациентов уже спасли тысячи жизней и миллионы долларов.

Доктор Питер Проновост получил медицинскую степень в Школе медицины при Университете Джона Хопкинса в Балтиморе и степень доктора философии в Школе здравоохранения Блумберга при том же университете, где он, изучая работу блоков интенсивной терапии Мэриленда, выявил, что наличие в штате врача-реаниматолога значительно сокращает уровень смертности. Сегодня он анестезиолог и реаниматолог в Университете Джона Хопкинса, профессор при отделении анестезиологии и реаниматологии,

а также при хирургическом отделении этого университета, профессор Школы здравоохранения Блумберга и директор Центра медицинских инноваций и профессионального ухода за пациентами. В 2003 году он создал при университете исследовательскую группу Quality and Safety Research Group для изучения безопасности пациентов и обеспечения ее на практике, а также исследовал инфекции, занесенные в организм больных в отделениях интенсивной терапии больниц штата Мичиган.

В ходе данного исследования Проновост и его коллеги следили за тем, как врачи ставят пациентам центральный венозный катетер. Они выяснили, что, несмотря на существование определенных рекомендаций по осуществлению этой процедуры, зачастую врачи пропускают как минимум один шаг в соблюдении мер безопасности. Поэтому Проновост составил простой список из пяти пунктов, позволяющий уменьшить вероятность занесения инфекции при использовании катетеров. Согласно этому списку, доктора должны:

1. Вымыть руки с мылом.
2. Протереть кожу пациента антисептиком хлоргексидином.
3. Накрыть пациента стерильной простыней.
4. Надеть стерильную маску, шапочку, халат и перчатки.
5. Накрыть место укола стерильной салфеткой^{71}.

Хотя эти *предписания* давно известны, им не всегда следуют, поэтому Проновост убедил отделения интенсивной терапии, которые принимали участие в его исследовании, поручить медсестрам наблюдение за врачами во время осуществления данной процедуры. Это наблюдение позволяло остановить докторов, если те пропускали какой-либо шаг. Как сообщил журнал New Yorker, «результаты оказались настолько значительными, что никто не знал, можно ли им верить: за 10 дней уровень заражения снизился с 11 % до нуля. В связи с этим пациенты находились под наблюдением еще 15 месяцев. За весь период возникло только два случая заражения». По оценке команды Проновоста, только в одном отделении интенсивной терапии постоянное следование пунктам списка предотвратило 43 заражения и восемь смертей, сохранив при этом два миллиона долларов для больницы^{72}. За последующие

18 месяцев после оглашения списка уровень зараженности в отделениях интенсивной терапии Мичигана снизился на 66 %, что оценивается в 1500 спасенных жизней и 100 миллионов долларов. Врачи поддерживали такие результаты в течение почти четырех лет.

Сегодня Проновост – советник Всемирного альянса за безопасность пациентов ВОЗ. В 2004 году он выиграл премию Джона Айзенберга в области безопасности пациентов за свое исследование и был удостоен товарищества Макартура (получил «Грант гения») в 2008 году. Этот выдающийся исследователь и врач создал внушительный фундамент для власти и стал одним из самых влиятельных людей в своей сфере. У него есть несколько сильных личностных источников власти, но главной опорой служит информация. Питера Проновоста отличает именно информационная власть, которую он накопил благодаря исследованию, а затем применил таким образом, чтобы спасти жизни и снизить затраты на оказание медицинской помощи. Можно только надеяться, что его влияние распространится и дальше.

Чему учит опыт Питера Проновоста

1. *Необыкновенная ценность информации, полученной благодаря наблюдениям.* Проновост и его команда получили полное представление о главных причинах заражений, наблюдая за работой врачей, а затем использовали полученную информацию, чтобы кардинально изменить ситуацию. Урок для лидеров бизнеса: спросите себя, что можете увидеть вы сами и члены вашей команды, наблюдая за повседневной работой (например, за закупками, производством, розничной торговлей, дистрибуцией, обеспечением безопасности, работой с персоналом, службой по работе с клиентами). Зачастую мы настолько погружаемся в рутинную работу и повседневных проблемах руководства, что забываем оглянуться и оценить происходящее: посмотреть, что работает, а что нет; что можно сократить или упростить, а что упрочить и улучшить. Несмотря на шесть сигм, улучшение качества и другие программы, которые вы можете инициировать, управляя компанией, важно уметь остановиться и тщательно проанализировать ситуацию.

2. *Эффект применения информации на практике.* Результаты рекомендаций Проновоста оказались настолько впечатляющими, что люди с трудом могли поверить в них. Урок? Представьте, что, строго следуя простому алгоритму при выполнении одной из бизнес-операций, вы за год сэкономите для своей компании 100 миллионов долларов. Разумеется, прежде всего придется получить одобрение на внедрение алгоритма, а затем проследить, чтобы он неукоснительно выполнялся всеми. Результат приложенных усилий может оказаться колоссальным. Причем это даже не скрытая возможность, она лежит прямо на поверхности.

3. *Власть организации информации и власть действий на основе уже доступных данных.* Наблюдение Проновоста за работой врачей из отделений интенсивной терапии Мичигана не открыло ничего принципиально нового – все пункты его списка рекомендаций и так уже были известны, им просто не всегда следовали. Урок для нас? Информация, дающая власть, не обязательно должна быть революционной. Правильная организация данных и действия на их основе могут создать необыкновенную власть и помочь добиться значительных результатов в бизнесе.

Интерпретация информации

Адвокат, работающий над сложным процессом, просматривает тысячи страниц допросов, доказательств, документов и правовых прецедентов, а потом начинает отбирать схожие случаи для присяжных. Ученый из Новой Гвинеи, озадаченный широким распространением смертельной болезни в каком-то племени, изучает его жизнь и начинает отмечать, кто из его представителей заражается, а кто нет. Инвестиционный аналитик исследует море экономических и промышленных данных, производственные отчеты множества компаний, а затем определяет, какие из них, на его взгляд, лучше всего проявят себя в ближайшие месяцы. В каждом из этих примеров человек создает собственную информационную власть, интерпретируя имеющиеся сведения. Ведь тот, кто трактует информацию, может оказаться единственным человеком, способным проникнуть в ее суть, да и сами толкования часто оказывают огромное воздействие.

Альберт Эйнштейн получил Нобелевскую премию и изменил наше представление о Вселенной, правильно интерпретировав информацию, которой многие физики владели, но не смогли понять так, как он. Даниэль Карлтон Гайдушек получил Нобелевскую премию по физиологии и медицине за то, что выяснил, как куру (неизлечимое заболевание мозга) распространялось среди племен фору в Папуа – Новой Гвинее. Уоррен Баффет сколотил состояние для себя и всех, кто вкладывал средства в Berkshire Hathaway, благодаря профессиональному анализу фондового рынка и способности разглядеть истинную ценность. Легендарный кинокритик Полин Каэл способствовала формированию нашего восприятия кинематографа, вдумчиво интерпретируя фильмы, а Геродот, Сыма Цянь, Ибн Абд ал-Хакам, Жак Барзен, Эдвард Гиббон, Йохан Хейзинга и Исайя Берлин стали просветителями благодаря глубокой и всесторонней трактовке истории. Справедливости ради отмечу, что во многом человеческое понимание зависит от накопленного объема интерпретированной информации.

Человек получает власть именно благодаря своему умению выбирать правильные сведения среди всей массы доступных данных, быстро воспринимать их, анализировать, находить систему, суммировать, переосмысливать и обнаруживать нечто значимое в информации, которая без такой обработки не имела бы смысла. Все мы извлекаем пользу из собственного опыта, так что каждый из нас обладает возможностью создавать интерпретационную власть информации, но некоторые люди являются большими специалистами на этом поприще, и именно они завладевают нашим вниманием. Они придают информации важность и контекст, раскрывают ее суть, просвещают и вдохновляют нас, демонстрируя, как найти в окружающем мире смысл. Эти способности и умения наделяют их огромной властью информации.

Организация информации

Колоссальный объем доступной на сегодняшний день информации привел к изобретению высокотехнологичных систем управления знаниями (аппаратура и программное обеспечение). Они позволяют организовывать информацию таким образом, чтобы облегчить ее

классификацию, хранение, поиск и распространение. Системы управления знаниями представляют собой аналоги карточных каталогов, регистрационных систем, ежедневников, календарей, списков текущих дел и других приспособлений, которыми раньше пользовались люди для структурирования разных сведений и которые сыграли достаточно важную роль, став частью конкурентных стратегий. Словари, каталоги и энциклопедии – итог кропотливой работы, направленной на то, чтобы сделать информацию не только легкодоступной, но и более пригодной для использования и запоминания. Наличие способов, помогающих организовывать огромные массивы данных, является несомненным преимуществом, и независимо от того, предпочитаете вы высоко- или низкотехнологичный подход в этом вопросе, умение классифицировать, хранить, извлекать и распространять сведения – это потенциально сильный источник информационной власти.

Интерпретация данных – это искусство извлечения смысла из необработанной информации; их организация – это искусство систематизации (в том числе необработанных и интерпретированных сведений) в форме, позволяющей сделать ее более полезной. Например, схема Korn/Ferry's Leadership Architect, которую я упоминаю в главе 5, является полноценной моделью, основанной на более чем 20-летних исследованиях эффективности лидерства^{73}. Данная модель состоит из 67 способностей (компетенций) и 19 карьерных умений, разделенных на восемь факторов и 26 групп. Компетенции представляют интерпретацию научных данных, полученных в ходе исследования, а структура каталога позволяет организовать имеющиеся сведения. Таким образом, схема облегчает для понимания такой сложный предмет, как лидерство.

Распространение информации

Наконец, люди получают информационную власть, своевременно распространяя точные сведения среди тех, кому они необходимы. Например, некая дама, консультант по инвестициям, пользуется информационной властью, базирующейся на доступе к нужным данным, способности извлечь их в нужное время в нужной форме, интерпретировать для получения смысла и контекста, а также

организовать конечные сведения удобным для клиентов образом. Если она не сумеет вовремя предоставить качественно подготовленную информацию заказчику, то ее власть существенно ослабнет. Консультант должен все время держать своих клиентов в курсе дел, чтобы те могли вовремя отреагировать на колебания рыночной ситуации. Для этого приходится ежемесячно рассылать обзоры состояния рынка, периодически анализировать инвестиционные стратегии и портфели инвестиционных программ заказчиков. Когда же появляется срочная информация, консультант обязан немедленно связаться с клиентами.

План распространения информации – часть стратегии обслуживания клиентов, принятой нашим консультантом. При четком выполнении плана они ощущают себя полностью информированными и имеют возможность принимать своевременные решения по поводу своих инвестиций. Благодаря этому эффективному плану дама выстраивает и поддерживает свою информационную власть. Впрочем, когда консультант работает спустя рукава, а ее заказчики осознают, что их инвестиции живут какой-то своей, непонятной им жизнью, или когда посторонний источник информирует их чаще и лучше, она, безусловно, полностью утратит свое влияние, а это дорогого стоит.

Я причисляю информацию к организационным источникам власти, поскольку диапазоном возможностей и ресурсами, необходимыми для ее создания, обычно пользуются только сотрудники организаций. Среди личностных источников власти аналогом информации может служить знание. Сотрудники формируют информационную власть, расширяя свой доступ к данным, развивая навыки их извлечения из больших массивов, организуя их так, чтобы структура собранных сведений облегчала их поиск и восприятие. Немаловажно распространять информацию своевременно, в требуемой форме и среди нуждающихся в ней людей. Наконец, что наиболее важно, информационная власть возникает и при интерпретации данных, поиске их смысла и контекста. Люди, способные толкованием информации добиться полноценного ее видения, неоценимы для окружающих и, как правило, пользуются большим влиянием. Это самый эффективный способ максимизировать информационную власть.

Власть в лицах

Фарид Закария

Сегодня мало кто способен создать информационную власть такого масштаба и так талантливо пользоваться ею, как Фарид Закария, успешный автор, редактор, оратор и ведущий политических телепередач. Он родился в Индии, посещал одну из лучших частных школ в стране. Позже Закария получил степень бакалавра гуманитарных наук в Йельском университете и степень доктора философии по политологии в Гарварде. В 28 лет он стал самым молодым редактором журнала *Foreign Affairs* в истории издания. Чуть позже, в октябре 2000 года, его назначили редактором журнала *Newsweek International*, читательская аудитория которого составляла 25 миллионов человек в разных странах. Фарид Закария вел постоянные колонки в *Newsweek* и *Washington Post*, а его статьи печатались в таких изданиях, как *Wall Street Journal*, *New York Times*, *New Republic* и *New Yorker*.

Фарид Закария известен как автор или издатель четырех книг: *The American Encounter: The United States and the Making of the Modern World* («Знакомство с Америкой: Соединенные Штаты и создание современного мира», 1997, соиздатель), *From Wealth to Power: The Unusual Origins of America's World Role* («От богатства к власти: необычное происхождение роли Америки в мире», 1998), «Будущее свободы» (*The Future of Freedom*, 2003)^[53] и «Постамериканский мир» (*The Post-American World*, 2008)^[54]. Две последние стали бестселлерами и принесли Закарии славу провокационного комментатора истории, геополитики и изменений в мировом балансе социальной, экономической и политической власти. Он дебютировал на телевидении в качестве ведущего еженедельной новостной программы *Foreign Exchange with Fareed Zakaria* на канале PBS; шесть лет был новостным аналитиком в программе *This Week with George Stephanopoulos* на телеканале ABC. Сравнительно недавно Закария стал ведущим еженедельной политической программы *Fareed Zakaria GPS* на канале CNN, где аббревиатура GPS расшифровывается как *Global Public Square* (глобальный всеобщий доступ). В этой передаче он берет интервью у национальных лидеров, известных членов правительства, правоведов и экспертов в области политики, экономики и истории.

В эфире Закария демонстрирует ум, красноречие и глубину познаний. Он вдумчивый и интересный оратор с манерами любезного, но требовательного профессора. Его знание предмета порождает вопросы, которые, в свою очередь, неминуемо порождают ответы, намного более откровенные, чем интервьюируемый изначально намеревался дать. Закарию можно описать как сообразительного, логичного, интересного, убедительного, умного и проницательного человека. Журнал Esquire назвал его одной из важнейших личностей XXI столетия, а в 2007 году журналы Foreign Policy и Prospect включили Закарию в список 100 выдающихся интеллектуалов мира.

Закария обладает множеством источников власти: знаниями, экспрессивностью, привлекательностью, характером и (в некоторой степени) взаимоотношениями, поскольку у него есть виртуальные связи с множеством читателей и зрителей. Должности редактора и телеведущего дополнительно наделяют его значительной властью роли. Однако два его самых мощных источника власти – сеть контактов (он знаком со многими влиятельными людьми по всему миру) и информация. Закария напоминает перекресток информационного шоссе с круговым движением. Обладая связями и ролями, он имеет значительно больший доступ к информации, чем большинство людей. Он эксперт в извлечении нужных сведений, их эффективной организации и распространении через печатное слово и средства вещания. Однако самая сильная сторона Закарии – умение интерпретировать информацию и интересно комментировать политические, экономические и исторические события. Не все согласны с исследованиями и выводами Закарии, но, бесспорно, он прекрасно информирован и благодаря этому пользуется огромным влиянием.

Чему учит опыт Фариды Закарии

1. *Информационная власть может усилить ваши аргументы и убедить окружающих согласиться с вашей точкой зрения.* Доступ Закарии к информации и управление ею сделало его убедительным и серьезным (но и опасным!) собеседником, если визави подготовлен к интервью хуже, чем ведущий. Урок для лидеров бизнеса: информированность может служить крепкой опорой

во время любой встречи, дискуссии или спора с начальником, коллегами, непосредственными подчиненными и клиентами. Убедительность возрастает, по мере того как вы сообщаете достоверную информацию, подкрепляющую ваши аргументы. Закария лидирует, опираясь на интеллектуальную мощь, основанную на прочном информационном фундаменте. Так что будьте в курсе событий, подготовьте сведения, которые подкрепят вашу точку зрения, и используйте их так, чтобы доказать свою правоту и донести до слушателей то, в чем хотите их убедить.

2. Власть связей и знакомств и власть информации могут дополнять друг друга. Закария не только хорошо информирован, но и обладает большими связями, и эти два источника власти подпитывают друг друга. Он умен, что привлекает в его сеть людей, а люди, в свою очередь, обеспечивают его дополнительной ценной информацией. Для Закарии сеть и информация формируют эффективный круг. Урок для нас? Станьте настолько информированным человеком, чтобы использовать данные для вовлечения новых знакомых в свою сеть контактов, не забывая о тех, кто может обогатить вас свежим взглядом на вещи и новыми сведениями. Примером таких отношений для меня является знакомство с Кеном Демойзом, директором отделения научных исследований в компании Lominger, ныне входящей в Korn/Ferry Company. Кен не только приятный собеседник, но и умный, прекрасно информированный коллега, всегда готовый предложить новые идеи о лидерстве и его оценке (не считая других тем). Я, в свою очередь, сам поставляю ему новые идеи и информацию. Своим двусторонним сотрудничеством мы расширяем информационную власть и сети контактов друг друга.

Информация как разрушитель власти

Как уже было сказано в главе 1, знание может стать разрушителем власти, если ваши данные неточны. Это же правило действует в отношении информации. Когда распространяемые сведения неверны и ими нельзя руководствоваться, люди перестают доверять им, ослабляя тем самым вашу информационную власть, иначе говоря, вы перестаете быть надежным источником. Примером является Энн

Коултер (рассказ о которой представлен в [главе 4](#)). «Факты», на которые она ссылается, доказывая свою точку зрения, вовсе не являются таковыми или же отражают лишь одну сторону дела. Непосредственно во время речи Коултер трудно разграничить правду и ее спорное изложение. Однако если проанализировать приведенные аргументы при ясном свете дня, то все несовпадения, искажения фактов и пропуски станут болезненно очевидны и вы поймете, что нельзя доверять информации, которую она распространяет^{74}. Объективности ради стоит сказать, что Коултер не единственная публичная фигура, заслуживающая подобной критики. Нельзя доверять практически никому, кто придерживается жесткой политической или философской позиции и пытается доказать свою правоту какими-то фактами, до тех пор пока вы не сможете независимым способом подтвердить полученную от них информацию. В конце концов, Коултер и подобные ей деятели – пропагандисты, придающие сведениям определенную форму, соответствующую их предубежденному мнению. Когда же всплывают точные данные, противоречащие распространяемым ими утверждениям, и становится ясно, что «факты», которыми непорядочные пропагандисты аргументировали свои заявления, искажают действительность и вводят в заблуждение, разумные люди перестают доверять им. Источник информации является надежным ровно в той мере, в которой точны сообщаемые им данные.

Как гласит старое изречение, нельзя верить всему, что пишут, и сегодня оно верно как никогда. В начале главы я упомянул феномен вики-технологий, которые приводят к появлению и быстрому развитию сайтов, где пользователи совместными усилиями выкладывают онлайн-информацию (например, «Википедия»). На момент выхода в свет данной книги «Википедия», по слухам, насчитывала 12 миллионов статей (из них почти три миллиона – на английском языке), созданных добровольцами со всего мира. Критики выражают недовольство тем, что статьи «Википедии» написаны дилетантами, что их достоверность и точность сомнительны. Были даже обнаружены случаи, когда информация в «Википедии» была ложной, непроверенной или намеренно искаженной. Отмечается, с какой легкостью люди, имеющие тайный план или коммерческий интерес, могут изменять статьи «Википедии»

в соответствии с собственными целями и как открытый доступ к текстам неминуемо уменьшает доверие пользователей к предоставляемой ею информации. Тем не менее «Википедия» и подобные ей сайты – это реальность современности. Скорее всего, в последующие десятилетия мы станем свидетелями их дальнейшего развития и укрепления. Поэтому, когда на вас пытаются влиять, ссылаясь на «Википедию» или аналогичный сайт как на источник информации, прежде чем соглашаться с представленными аргументами, задумайтесь об их происхождении.

Результаты глобального исследования власти информации

В ходе моего исследования выявились многочисленные параллели между властью ресурсов и властью информации. Сильная информационная власть практически удваивает способность человека лидировать и влиять на окружающих. Однако данный источник является предпоследним по возможности усилить вашу власть среди всех источников (самым слабым в этом отношении является источник ресурсов). Что это означает? По всей видимости, информационную власть выстроить не очень трудно, и обладание самой сильной властью такого типа в организации не настолько усилит лидерские возможности, как другие источники власти. Информация просто не обладает достаточной значимостью.

Интересно, что наблюдается прочная корреляция между сильной информационной властью и высокими показателями репутации и знаний. Иными словами, если вы известны как источник информации или как блестящий ее интерпретатор, сотрудники организации будут о вас более высокого мнения, убеждающего их в том, что вы очень умны и обладаете прекрасными навыками. Однако обратное не является правдой. Сильная власть знания не имеет явной связи с информационной властью, так что знания и информация не эквивалентны. Обладая большим объемом знаний, человек может не иметь доступа к актуальной информации и не контролировать ее. Но свободный доступ к данным делает его более образованным в глазах окружающих.

Люди с сильной информационной властью гораздо доходчивее объясняют свою точку зрения, используют логику для подбора рациональных аргументов и подкрепляют аргументы фактами. Таких людей (доктор Питер Проновост или Фарид Закария) многие считают образцами для подражания. По-видимому, мастерство, проявленное в информационной сфере, делает их более эффективными и привлекательными учителями, наставниками и инструкторами. Более того, обладание колоссальными объемами информации дает им право узаконить свои позиции, что вполне ожидаемо. Когда такой человек, как Фарид Закария, ссылается на какие-либо данные для подкрепления своих идей, он пользуется скрытой в этих фактах властью, чтобы повлиять на читателей или слушателей. Люди с большей вероятностью согласятся с его словами, поскольку их подтверждают факты. Отмечу, что то же самое делает Энн Коултер, но многие приводимые ею «факты» либо заведомо ложны, либо искажены в угоду политическим целям. Если вы используете какие-то данные, важно, чтобы они были проверены и максимально достоверны. В противном случае доверие к вам быстро исчезнет.

Люди с сильной информационной властью обычно мастерски ведут переговоры, используют убедительные интонации, формулируют вопросы по существу, умело создают хорошие отношения и атмосферу доверия, быстро достигают консенсуса. По-видимому, управление информацией повышает их уверенность в себе, вооружает необходимыми фактами и позволяет проникнуть в суть проблемы достаточно глубоко, чтобы задавать серьезные вопросы. Напротив, люди со слабой информационной властью порой испытывают затруднения и вынуждены полагаться на социальные методы лидерства и влияния. Что примечательно, один из наиболее важных навыков для таких людей – готовность помогать другим (качество, которое, как правило, оценивается довольно низко). Оказывая услугу, они рассчитывают на ответные шаги. Обычно самые сильные источники власти у людей со слабой информационной властью – это характер, привлекательность и взаимоотношения. В связи с этим основная стратегия подобного лидерства, по сути, базируется на высказывании: «Я хочу, чтобы вы последовали за мной, потому что я честен, вы меня знаете и я вам нравлюсь». Иногда такая стратегия эффективна, но ей присущ ряд ограничений. Власть доступа

к информации и контроля над ней отчасти заключается в том, что она открывает множество подходов к лидерству и влиянию. В этом отношении информационная власть предоставляет вам гораздо более богатый инструментарий.

Восприятие власти информации в разных странах

В одних культурах власть информации играет более важную роль, чем в других, но разрыв между показателем страны с самым высоким (Южная Корея – 4,49) и с самым низким уровнем информационной власти (Финляндия – 3,83) малозначим (0,66 по пятибалльной шкале). Отсюда следует, что информацию как источник власти во всех мировых культурах воспринимают примерно одинаково.

Культуры с высокой значимостью информационной власти

Австралия, Германия, Гонконг, Индия, Ирландия, Италия, Китай, Колумбия, Нидерланды, Сингапур, США, Тайвань, Чехия, Швейцария, Южная Корея.

Культуры со средней значимостью информационной власти

Австрия, Бельгия, Бразилия, Великобритания, Дания, Индонезия, Канада, Малайзия, Новая Зеландия, Пакистан, Польша, Португалия, Турция, Франция, Япония.

Культуры с низкой значимостью информационной власти

Аргентина, Венгрия, Венесуэла, Греция, Израиль, Испания, Мексика, Норвегия, Перу, Россия, Таиланд, Финляндия, Чили, Швеция, Южная Африка.

Основные положения

1. В XXI веке доступ к информации, которым не обладают другие, может стать колоссальным источником власти лидерства и влияния.
2. Первые буквы названий пяти элементов информационной власти, написанных по-английски, образуют мнемонический символ

RADIO: извлечение (retrieval), доступ (access), распространение (dissemination), интерпретация (interpretation) и организация (organization). Вместе и по отдельности эти пять компетенций предоставляют людям возможность лидировать и влиять на окружающих, эффективно используя информацию.

3. Доступ к данным – необходимое условие для создания информационной власти, но ее сила зависит от важности сведений и трудности получения доступа к ним.

4. Есть четыре уровня доступа к информации: публичный, закрытый публичный, частный и закрытый частный. Чем выше ваш уровень доступа, тем больше потенциал информационной власти.

5. Люди, умеющие своевременно извлекать нужную информацию правильным способом, *находчивы* в значении «находят ресурсы», и такая находчивость наделяет их информационной властью над теми, кому не хватает соответствующих навыков или терпения, чтобы развить их.

6. Интерпретация данных – один из главных способов создания информационной власти. Ведь тот, кто трактует данные, может оказаться единственным человеком, способным проникнуть в их суть; кроме того, сами толкования часто оказывают огромное воздействие.

7. Источник данных надежен ровно в той мере, в какой точно сообщаемая им информация.

8. Информационная власть тесно коррелирует с властью ресурсов. Тех, кто владеет информацией, считают авторитетами, что усиливает их убедительность.

Задания для читателей

1. Информация может стать необыкновенным источником власти. Подумайте о том, как другие люди добивались власти за счет доступа к информации и контроля над ней в ситуациях, свидетелем которых вы были. Какой урок вы извлекли из этих ситуаций?

2. Я использую мнемонический символ RADIO, чтобы помочь читателям запомнить пять элементов информационной власти: извлечение (retrieval), доступ (access), распространение (dissemination), интерпретацию (interpretation) и организацию (organization). Как бы вы оценили свою информационную власть

в каждой из этих сфер? Насколько велик ваш *доступ* к ценной информации? Насколько вы сильны в своевременном *извлечении* нужных сведений в требуемой форме? Насколько эффективно вы *интерпретируете* и *организуете* информацию? Умеете ли вы своевременно и целенаправленно *распространять* ее?

3. Какие меры вы могли бы предпринять в отношении каждого элемента RADIO, чтобы увеличить свою информационную власть? (Советы по этому вопросу см. в [главе 12](#).)

4. Есть четыре уровня доступа к информации: публичный, закрытый публичный, частный и закрытый частный. Какими уровнями доступа вы обладаете в наибольшей степени? Каких важных источников – публичных или частных – вам не хватает? Если бы вы могли разработать и использовать еще пять источников данных на любом уровне доступа, какие из них позволили бы вам выстроить информационную власть и обрести больше влияния?

5. Мастера в области работы с информацией наиболее эффективно проявляют себя в интерпретации получаемых сведений. Подумайте о своих знакомых экспертах в данной области. Каким образом это умение принесло им лидерские позиции и власть влияния? Интересно, что при интерпретации данных вам не приходится самому их добывать. Бывает ли, что вы упускаете возможность изучить какие-то сведения, к которым у вас уже есть доступ, и оставляете право истолковывать их кому-то другому?

6. Информация может стать разрушителем власти, когда она неточна или вводит в заблуждение некорректной ее интерпретацией. Встречался ли вам человек, оперирующий информацией, подходящей под это описание? Как подобная ситуация повлияла на его лидерские возможности?

Глава 8

Те, кого вы знаете

Власть сети связей и знакомств

Старое изречение гласит, что успех зависит не столько от того, что вы знаете, сколько от того, кого вы знаете. Знакомства с людьми, особенно с теми, у кого тоже есть хорошие связи, представляют собой мощную основу лидерства и влияния. Сети контактов расширяют возможности человека. Они усиливают потоки и объемы информации. Связи и знакомства увеличивают социальный капитал, состоящий из активных членов сети контактов, благодаря возникающим взаимному уважению, признанию, взаимопомощи и сотрудничеству. Если вы работаете в крупной организации, то не имеет значения, какая роль вам в ней отведена, – ваша власть все равно будет ограничена, если вами не создана и не поддерживается сильная сеть союзников и сторонников, состоящая из коллег, руководителей, непосредственных подчиненных, партнеров и клиентов. Никто не знает об этом лучше, чем *суперобъединитель Ана Д.*, пожалуй, лучший сетевой профессионал в стране.

Мы социальные создания. Наш мир существует благодаря многочисленным взаимодействиям и взаимному влиянию. Мы живем и работаем в системах человеческих сообществ – больших и малых. Эти системы и есть наши социальные сети. Одни сети формальны, например организационная структура компании, которая определяет, кто с кем связан и какие отношения официально установлены между людьми. Однако в большинстве своем социальные сети неформальны и основаны на том, с кем мы чаще всего встречаемся или вместе работаем, кто из людей нам нравится, с кем приятно проводить время. Фундаментом таких неформальных сетей является обоюдный интерес, и наши сети расширяются по мере того, как мы встречаемся с новыми людьми, не входящими в привычный круг общения, устанавливаем и развиваем новые отношения. Внутри сетей каждого типа есть отдельные люди, с которыми мы прочно связаны (те, кого мы знаем лучше всего и с кем чаще всего встречаемся), и лица, связь с которыми слаба (с кем мы взаимодействуем не так часто, но все же поддерживаем знакомство).

Такие личности, как Ана Д., легко создают и поддерживают связи с другими людьми. Обычно их сети знакомств обширны и динамичны, поскольку они постоянно находятся в контакте с кем-то. В своих сетях они выполняют функции узловых станций – центров контактирования людей. Обладая нужными источниками и информацией,

они становятся «палочкой-выручалочкой», когда кто-то ищет информацию, кто-то хочет что-то сделать, а кому-то требуется доступ к человеку с большими связями. Благодаря центральной позиции, которую они занимают в своей социальной сети, и прекрасным связям с влиятельными людьми из той же сети их лидерские возможности и способность оказывать влияние на окружающих усилены и основаны на власти знакомств.

Ана родилась в Бразилии, где семья – главная социальная структура, а выстраивание отношений считается особым искусством. Она получила степень MBA в Высшей школе менеджмента Келлога при Северо-Западном университете, степень магистра экономики в Папском католическом университете Рио-де-Жанейро и степень доктора права в Государственном университете Рио-де-Жанейро. Ана начинала работать адвокатом в Бразилии и преподавала микроэкономику, экономическую теорию и международные финансы в родной стране и США. В последние 20 лет она была консультантом по вопросам управления в пяти различных компаниях (которые ради соблюдения конфиденциальности далее обозначены буквами) и занимала несколько лидерских позиций. На момент написания книги она является исполнительным вице-президентом одной из крупнейших мировых компаний по управлению потенциалом сотрудников и СЕО компании, оказывающей консультации в сфере лидерства и управления талантами.

Ана живет в Чикаго, она замужем, имеет троих детей и считает себя частью 17 социальных сетей. Да, вам не показалось – семнадцати: 1) ее семья в Бразилии; 2) друзья детства в Бразилии; 3) коллеги и клиенты, с которыми она работала в Бразилии в качестве адвоката; 4) сокурсники по Школе менеджмента и аспирантуре; 5) коллеги по компании А; 6) коллеги по компании Б; 7) коллеги по компании В; 8) коллеги по компании Г; 9) коллеги по компании Д; 10) клиенты, с которыми она работала в течение 20 лет как консультант по вопросам управления; 11) члены двух местных советов, в которые она входит; 12) члены родительского комитета; 13) коллеги ее мужа и их супруги; 14) ее местная теннисная команда; 15) сотрудники транснациональной компании, в которой она работает сейчас; 16) сотрудники компании, которую она сейчас возглавляет; 17) ее знакомые по бизнесу в Чикаго^{75}.

Как уже говорилось ранее, у людей складываются как сильные, так и слабые связи в социальных сетях. Американский социолог Марк Грановеттер развил данную концепцию в своей фундаментальной работе *The Strength of Weak Ties* («Сила слабых связей»), которая вышла в 1973 году. Он заметил, что прочные связи существуют между людьми, которые вместе живут, работают и играют. Они хорошо знают друг друга и часто общаются. Обмениваясь идеями и соображениями, люди со временем не только начинают думать одинаково, но и становятся похожими в других аспектах. Слабые связи обычно складываются между знакомыми людьми, которые редко контактируют между собой. Например, у меня прочные связи с родителями, близкими друзьями и коллегами, которых я вижу каждый день в офисе, но слабые связи с дальними родственниками, с кем созваниваюсь один-два раза в год, с клиентами, с которыми встречаюсь время от времени, и коллегами, с кем я знаком, но взаимодействую не чаще раза в неделю.

Согласно Грановеттеру, сила социальных сетей зависит исключительно от числа слабых связей. Именно они – важные источники новой информации и разных точек зрения, которые удерживают нас от изолированности и ограниченности. Грановеттер отмечает: «Люди, не имеющие слабых связей, лишаются информации из отдаленных уголков социальной системы и замыкаются на местных новостях и взглядах близких друзей. Такое отстранение не только изолирует этих людей от последних идей и тенденций, но и ставит их в невыгодное положение на рынке труда, где продвижение зависит... от своевременной информации о подходящих вакансиях»^{76}.

Сила наших социальных сетей зависит исключительно от числа слабых связей. Именно они важные источники новой информации и разных точек зрения, которые удерживают нас от изолированности и ограниченности.

Креативность и инновации часто проявляются через слабые связи, с помощью которых информация распространяется гораздо быстрее и доходит до большего числа людей. По этой причине, желая усилить свое влияние, я должен создать слабые связи с огромным числом людей, многие из которых имеют массу собственных слабых связей с членами других сетей. Социальные сети со значительным числом

слабых связей имеют низкую плотность по сравнению с сетями прочных контактов, характеризующимися повышенной плотностью и высокой интенсивностью обмена информацией. Понятно, что сведения быстрее передаются в сети высокой плотности, но такое распространение данных ограничено рамками группы контактов. Именно бесконечное множество сетей с низкой интенсивностью, соединенных «людьми-мостами», обеспечивают потенциальную мощь вирусного (скрытого) маркетинга. В социальных сетях людям нужны и прочные, и слабые связи, поскольку каждый тип контактов дает свои преимущества. Как пишет Грановеттер, «слабые связи обеспечивают людям доступ к информации и ресурсам помимо тех, которыми они пользуются в собственном круге общения, но прочные связи обычно сильнее мотивируют на оказание помощи и более доступны»^{77}. Памятуя об этом, я попросил Ану Д. проанализировать ее сети контактов, подсчитать число людей в них и оценить прочность или слабость этих связей (см. рис. 8.1).

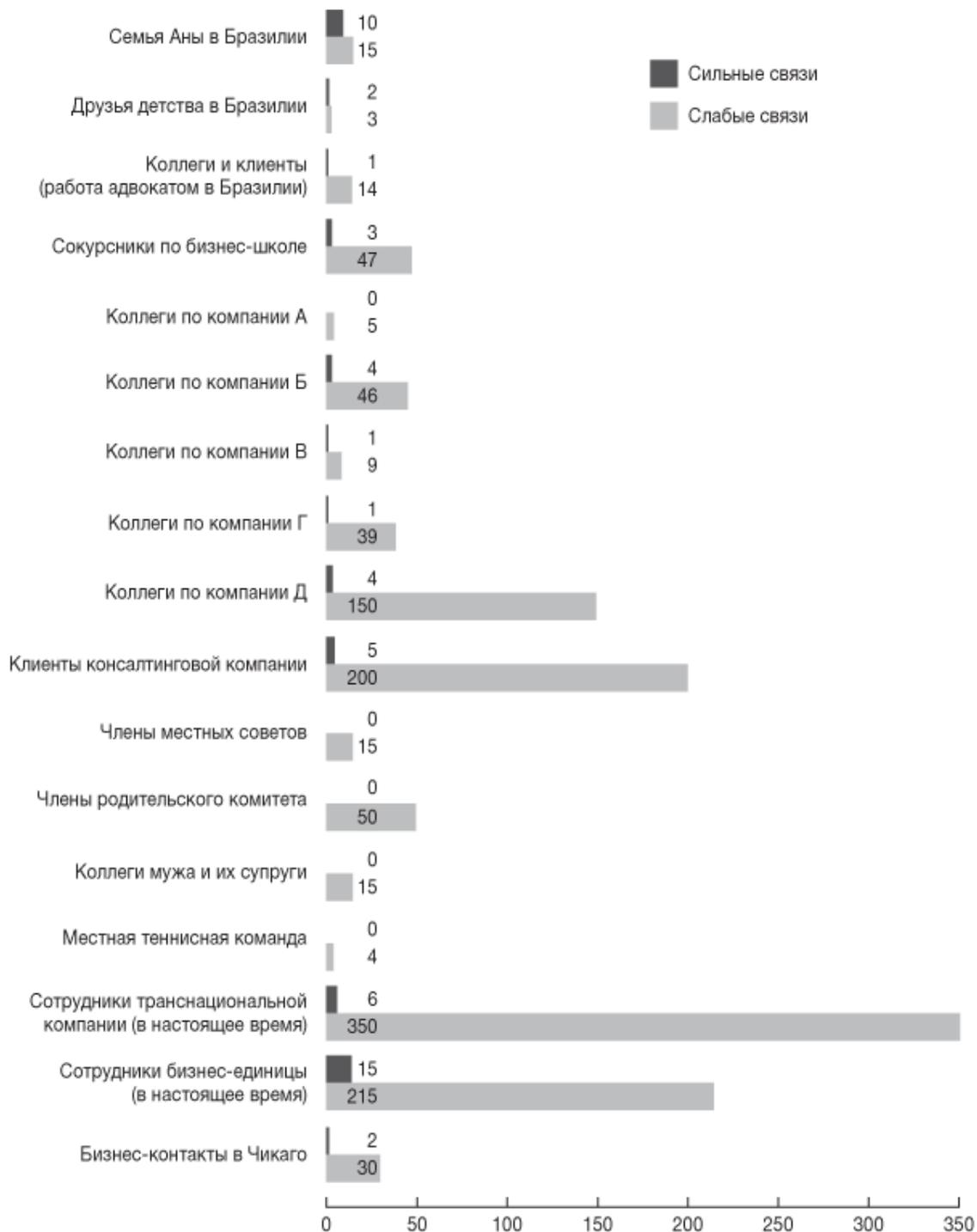


Рис. 8.1. Социальные сети Аны Д.

Помимо огромного числа людей, входящих в ее социальные сети (более 1260 человек), примечателен высокий процент слабых связей (96 %). По ее собственному признанию, для Аны прочные связи

существуют лишь по отношению к 54 членам сетей (больше половины из которых являются членами семьи или людьми, с которыми она работает в настоящее время). Однако она поддерживает слабые связи приблизительно с 1200 людьми, и эти связи охватывают ее долгую профессиональную карьеру в шести компаниях, бесконечное число знакомых, клиентов и множество деловых и социальных контактов. Сети соединяют Ану со многими людьми, которые, в свою очередь, связаны с другими людьми. Она может дотянуться до многочисленных организаций, мест и должностей, когда ей захочется поделиться наблюдением, узнать другие точки зрения, подогреть интерес к новому проекту, получить отзывы на способ решения проблемы или заинтересовать кого-то тем, что она делает. Ана может быстро получить доступ ко многим влиятельным фигурам, а те – к ней, зная, что она своеобразный центр знаний, ресурсов, информации и связей с нужными людьми как внутри, так и вне ее нынешней организации. Это и есть власть сети – власть связей и знакомств.

В книге «Переломный момент» (The Tipping Point)^[55] Малкольм Гладуэлл пишет об Объединителях – людях, которые, кажется, знают всех и каждого и способны войти в контакт с любым человеком на земле. Объединители – это «люди, с которыми мы можем связаться всего в несколько приемов, потому что по той или иной причине им удастся находиться одновременно во многих разных мирах, субкультурах и нишах»^{78}. Объединители обладают властью, потому что, загоревшись идеей, книгой, компанией или товаром, они способны заразить своим пылом многих других обитателей этих миров, субкультур и ниш, и пыл этот будет постоянно расти, по мере того как люди, до которых дотянулись Объединители, будут распространять его дальше через свои собственные сети. Поток коммуникации в соединенных друг с другом социальных сетях, возникающий подобно вирусной инфекции, – вот что происходит, когда кто-нибудь отправляет друзьям электронное письмо с анекдотом, впечатляющим рассказом или интересной фотографией, а те пересылают их своим друзьям и т. д. Большинство людей именно так узнали о вокальном гении Сюзан Бойл. Старомодно одетая и причесанная, непривлекательная 47-летняя шотландка появилась в телепрограмме Britain's Got Talent^[56] и потрясла судей и аудиторию бесподобным исполнением песни I Dreamed a Dream. Только за пять

дней с момента ее появления на сцене видео с выступлением набрало более 20 миллионов просмотров на YouTube (в течение года видео посмотрели более 300 миллионов человек). Многие, как и я, узнали о Сьюзан Бойл, когда друзья скинули по почте ссылку на ролик в YouTube. Это тоже власть сети связей и знакомств.

Сложность, с которой сталкиваются *сверхобъединители* вроде Аны Д., – это поддержание слабых связей. Разумеется, если игнорировать слабую связь продолжительное время, то контакт станет менее прочным и незаметно сойдет на нет. Я спросил Ану, как она умудряется сохранять в активном состоянии 1200 слабых связей. Ответ: для нее все виртуальные отношения являются личными. Ана не любит общаться с людьми поверхностно, поэтому для нее качество взаимодействия куда важнее, чем частота. Она поддерживает отношения с людьми, которые ей нравятся, пытается контактировать с ними настолько часто, насколько возможно, но, даже если личные встречи происходят всего пару раз в год, Ана старается сделать каждый такой контакт полезным и приятным. Именно качественные взаимоотношения со знакомыми людьми и составляют умение строить власть сети связей. Дело в том, что, когда ваши контакты с удовольствием общаются с вами, они направляют к вам и своих знакомых, которые тоже смогут извлечь пользу из знакомства с вами, а вы – из связи с ними.

Когда Объединители загораются идеей, книгой, компанией или товаром, они способны заразить этим пылом многих других людей, которые, в свою очередь, передают его дальше через собственные сети и т. д. Это и есть власть сети связей и знакомств в действии.

Ане Д. помогает то, что она невероятный экстраверт, чья страсть – общение с людьми. Ей помогает и то, что ее профессия требует активного взаимодействия со многими людьми, что она любит свою работу и очень энергична по натуре. Тем не менее и она признает, что постоянное общение иногда сильно утомляет. Чтобы поддерживать свою сеть контактов, она должна соблюдать взвешенность и плановость в отношениях с теми, кого не хочет упустить из своего мира. Власть связей и знакомств Аны отчасти основана на умении распространять идеи и быстро заручаться поддержкой

множества людей, отчасти – на их уверенности в том, что принадлежность к ее сети повысит их возможности достигать результатов. Как отмечает Гладуэлл, «дело не в том, что чем ближе кто-то к Объединителю, тем больше власти, богатства или возможностей он приобретает. Дело еще и в том, что чем ближе идея или продукт к Объединителю, тем больше власти и возможностей получает он сам»^{79}.

Власть в лицах

Рам Эмануэль

Когда Мэрион Бэрри, конгрессмен штата Арканзас, узнал, что Рам Эмануэль назначен главой администрации президента Барака Обамы, он сказал: «Среди всех людей, которых я когда-либо знал, именно он рожден, чтобы стать главой администрации великого президента. Он молод, несгибаем и умен, а при необходимости жесток. Он не растрчивает силы на глупости»^{80}. В Вашингтоне эта должность считается самой тяжелой, ее требования настолько высоки, что большинство глав администрации не выдерживали до конца четырехлетнего срока на своем посту. Быть может, президент и находится в центре исполнительной власти США, но управляет этим центром глава его администрации.

К многочисленным обязанностям главы администрации президента относятся назначение сотрудников Белого дома, их организация и управление, контроль доступа к президенту, управление информацией, поступающей к нему, и организация расписания президента. Основная роль главы администрации заключается в том, чтобы защищать интересы президента и способствовать выполнению президентской программы. Исполняя свои обязанности, он советуется с членами Конгресса и представителями судебной власти, военными, крупными предпринимателями, иностранными сановниками и чиновниками из кабинета президента и его администрации. Связи и знакомства главы администрации Белого дома наделяют его колоссальной властью. Он является связующим звеном в одной из важнейших и наиболее мощных социальных сетей в мире.

Каждый, кто занимает данную должность, получает огромную власть роли и власть информации. Сильная власть связей возникает на их основе, а также благодаря тому, что глава администрации выступает в роли «привратника» при президенте. Однако Рам Эмануэль обладал сильной властью сети контактов задолго до назначения на этот высокий пост. Эмануэль родился в Чикаго в 1959 году и в детстве занимался балетом. Он был достаточно талантлив, чтобы получить стипендию в балетной школе, но вместо этого поступил в Колледж Сары Лоуренс, где получил степень бакалавра гуманитарных наук, а затем – в Северо-Западный Иллинойский университет, где в 1985 году получил степень магистра ораторского искусства и коммуникации. Еще до окончания университета он начал работать, и его работа в Иллинойсе была связана с политикой: он участвовал в проведении предвыборной кампании уроженца Чикаго Дэвида Робинсона, баллотировавшегося в Конгресс, а позже, в 1984 году, принимал участие в предвыборной кампании будущего сенатора Пола Саймона. За время работы в этих кампаниях Эмануэль приобрел репутацию жесткого политического бойца и искусственного фандрайзера^[57]. В 1989 году он стал старшим советником и главным фандрайзером кампании Ричарда Дейли, баллотировавшегося на пост мэра Чикаго, и собрал более семи миллионов долларов – феноменальную по тому времени сумму.

Затем, в 1992 году, Рам Эмануэль стал финансовым директором успешной предвыборной кампании Билла Клинтона на этапе праймериз. Позже Клинтон признавал значительный вклад Эмануэля в эту победу: «В ту пору он казался чуть более дерзким и не таким элегантным, как теперь, но его способности и энергичность были очевидны. Мое первое впечатление создалось такое – этот парень сможет принести нам победу. Что он и сделал! Сомневаюсь, что мы смогли бы выиграть без него»^[81]. В 2002 году Эмануэль сам выставил свою кандидатуру на выборах в палату представителей от пятого избирательного округа Иллинойса. Он дважды переизбирался на этот пост, после чего в 2006 году Эмануэля назначили председателем фракции Демократической партии в палате представителей, что сделало его четвертым по значимости демократом в палате. В течение этого же года он стал еще и председателем Комитета по выборам в Конгресс, а победы,

предоставившие демократам контроль над палатой, принесли ему значительное влияние.

Эмануэль – близкий друг Дэвида Аксельрода, главного стратега президентской кампании Обамы в 2008 году. Изначально Эмануэль поддерживал Хиллари Клинтон и придерживался этой позиции до тех пор, пока Обама не выиграл праймериз. Благодаря хорошим связям в Демократической партии Иллинойса (из которой вышел Обама), прочной связи с Аксельродом, яркому организаторскому таланту и знакомствам в Вашингтоне Эмануэль стал очевидной кандидатурой для назначения главой администрации^[58]. Мало кто в федеральном правительстве обладает такой же сетью контактов, и он использует ее, чтобы обеспечить поддержку политике президента, приобрести сторонников, необходимых для продвижения президентской программы, и убедиться, что в правильный момент ушами президента были правильные люди. Он получил прозвище «Рамбо»^[59] (так его называет даже собственная мама) за жесткий, агрессивный, бескомпромиссный стиль, хотя, говорят, он смягчился в своей новой роли, требующей и изящества, и наличия связей и знакомств. Ключевые источники его власти – роль, знания, взаимоотношения, информация, репутация и широкая сеть контактов, которой он искусно управляет.

Чему учит опыт Рама Эмануэля

1. *Важно рано начать создание сети связей и постоянно ее поддерживать.* Рам Эмануэль не получил в руки мощную сеть связей и знакомств, заняв пост главы администрации президента в Белом доме. Он с ранних лет создавал свою сеть. Урок для лидеров бизнеса: создание и поддержание сети связей – деятельность, рассчитанная на весь период вашей карьеры. Ваши сети не возникнут из ничего в момент, когда вас назначат на должность, требующую контактов со многими людьми. Создавать связи надо начиная с юности.

2. *Важность должности как фактора привлечения в сеть.* Власть сети связей Рама Эмануэля отчасти проистекала из его роли главы администрации президента. Урок для нас всех? В бизнесе любая роль (должность) требует установления определенных контактов. Безусловно, в сети всегда существуют естественные

связи (сотрудники и целые отделы, которые либо зависят от работы вашего подразделения, либо, напротив, снабжают его работой) и формальные связи организационной иерархии. Используйте их все, но старайтесь укреплять связи с теми людьми, с которыми вы формально связаны. Делитесь информацией, демонстрируйте готовность к сотрудничеству, оказывайте поддержку, проявляйте уважение и станьте человеком, знакомством с которым дорожат.

Социальные сети в режиме онлайн

Помогают ли такие сайты, как Facebook, Twitter, LinkedIn и MySpace, создавать и расширять связи и знакомства, усиливающие власть сети? И да, и нет. Власть сети основана на социальном капитале, который мы создаем, развивая отношения с другими людьми. Социальный капитал – это сочетание привлекательности, потребности и взаимных обязательств. Я могу создать социальный капитал с другим человеком, если мы симпатизируем друг другу (неважно, по какой причине), если в интересах каждого из нас поддерживать знакомство (то есть если мы нуждаемся друг в друге) или если мы пользуемся услугами или помощью друг друга. Чтобы управлять социальным капиталом, время от времени мы должны контактировать и делиться с человеком тем ценным, что у нас есть, например давать совет, высказывать свое мнение, оказывать услугу, предлагать способ действий или обмениваться шутками. Обязательными компонентами являются взаимное доверие, уважение, терпимость, отзывчивость, справедливость и умение слушать.

Социальный капитал трудно создавать без личных встреч, хотя некоторые достигают отличных результатов письмами, сообщениями по электронной почте, блогами и личными страницами на Facebook и MySpace. Впрочем, наверное, невозможно исключительно через интернет создать столь обширную социальную сеть с несколькими прочными и множеством слабых связей, как у Аны Д., если только у вас нет иного источника власти (например, хорошей репутации), который привлекал бы людей. (Но в таком случае зачем вам нужно поддерживать отношения с кем-то, если он не обладает прекрасной репутацией или иным источником власти, который привлекал бы вас?) Однако когда отношения уже установлены, их поддержание

с помощью электронных писем, постов в Twitter, блогов и телефонных звонков не только возможно, но зачастую необходимо с учетом расстояний, разделяющих сегодня людей, состоящих в различных социальных сетях.

Социальные сети в интернете удобны тем, что это еще один канал связи с друзьями, бывшими и нынешними коллегами, клиентами, поставщиками, партнерами, членами команды и не только. Письмо, телефонный звонок и личная встреча гораздо дороже обходятся и занимают куда больше времени, чем короткое послание в Twitter, даже если вы меняете качество общения на рациональность. И все же иногда короткое электронное письмо или текстовое сообщение – все, что требуется для временного поддержания связи. Люди из одной онлайн-сети имеют возможность узнавать, что происходит в организации, быстро распространять информацию и новости среди широкой аудитории, а также сотрудничать, когда в одиночку не удастся сделать что-то. Несмотря на всю критику онлайн-социальных сетей, я считаю, что они помогают людям устанавливать и поддерживать связи, но, видимо, делать это исключительно за счет интернета невозможно, особенно с близкими. Сильный социальный капитал требует глубокого и более продолжительного взаимодействия, чем то, которое существует на Facebook.

Власть сети связей и знакомств как производное явление

Производное явление – это эффект или поведение, возникающие в сложных системах при взаимодействии простых совместно действующих компонентов. Так, сознание можно считать производным явлением, ставшим следствием электрохимического взаимодействия миллионов нейронов в сложной системе человеческого мозга. Я использую этот научный термин, чтобы продемонстрировать важный аспект власти сети связей, а именно тот факт, что она не может существовать сама по себе. У вас не будет сильной власти сети без других источников власти. Власть сети зарождается только тогда, когда вы развиваете, например, доступ к информации, знания, привлекательность, роль и ресурсы. Эти источники власти привлекают к вам других людей и помогают создавать прочные связи, чтобы

поддерживать знакомство с ними. Так создается и поддерживается власть сети. Она рождается из совокупности всех ваших источников власти. Однако, возникнув, власть сети сама становится источником власти.

Вот как это происходит. Представьте, что Виктор устроился работать в компанию на должность начальника отдела. Он пользовался уважением на прошлой работе, хорошо образован и опытен. Должность в иерархии новой компании предоставляет ему определенную власть роли, а вместе с ней – формальную сеть связей, куда входят его непосредственный руководитель, коллеги и подчиненные. Помимо этого, Виктор контролирует важные ресурсы, необходимые сотрудникам компании для работы, то есть у него есть и определенная власть ресурсов. Вскоре люди осознают, что Виктор умен и обладает доступом к полезным для всех данным, и он начинает выстраивать власть знания и информационную власть. За короткий срок Виктор знакомится с другими начальниками отделов, клиентами, сотрудниками компании, вышестоящими руководителями и устанавливает с ними хорошие рабочие отношения. Люди, с которыми он раньше связан, вскоре выясняют, что ему можно доверять, что он знает, о чем говорит, что он надежный работник и хороший менеджер. Репутация Виктора укрепляется, и все начинают не только полагаться на него, но и обращаться за информацией, помощью или с просьбами об услуге.

Власти сети зарождается только тогда, когда вы развиваете и другие источники власти, например информацию, знания, роль и ресурсы. Эти источники власти привлекают к вам других людей и помогают создавать прочные связи, чтобы поддерживать знакомство с ними. Так создается и поддерживается власть сети.

Первоначальные источники власти Виктора (роль, ресурсы, знания и информация) образуют прочную основу для лидерства и влияния. Однако по мере того, как люди учатся доверять ему и зависеть от него, он приобретает еще и власть характера, а также власть репутации. Эти источники власти укрепляют его связи с коллегами, а те помогают привлечь других людей, которые узнают о нем благодаря его репутации или от знакомых. Со временем, когда сеть знакомств Виктора расширится, люди станут считать его

руководителем с хорошими связями. А если у него хорошие связи с топ-менеджерами компании, его власть сети усилится еще больше, поскольку они, если угодно, «платиновые» члены этой сети знакомств. Дело не только в том, сколько человек вы знаете, дело в том, кого вы знаете (и кто знает вас). «Платиновые» члены сети – это те «серые кардиналы» с большими связями, которые способны оказывать существенное влияние.

Виктор становится ценным ресурсом, источником информации, средоточием знаний, проводником к другим важным людям (включая руководство компании), человеком, который может помочь, когда остальные не уверены в своих действиях. Сам факт многочисленных связей Виктора дает ему дополнительный источник власти – влияние – преимущественно из-за возможностей дотянуться до очень многих людей в организации, которые знают и уважают его, а также имеют перед ним определенные обязательства. Предлагая какую-то идею или обращаясь к кому-то с просьбой, Виктор с большой степенью вероятности получит в ответ согласие отчасти благодаря своим знакомствам и власти, базу которой он заложил. В огромной социальной сети компании Виктор стал важным звеном. Сеть связей наделяет его силой, а власть рождается из совокупной силы всех имеющихся источников власти.

Разрушение власти сети связей и знакомств

Власть сети поддерживает себя сама при следующих условиях: когда остальные источники власти остаются сильными и продолжают привлекать в ваши социальные сети новых членов; когда вы сохраняете за собой свое положение в организационной иерархии (иерархическая структура усиливает формальные связи) и когда активно развиваете свою сеть и поддерживаете прочные связи в ней. Однако власть социальных сетей временна по своей природе. Она начинает исчезать с уходом из организации и утратой прежних формальных связей в иерархии, власти роли и ресурсов, делавших человека важным членом сетей других людей. Безусловно, какая-то часть прежних связей сохранится на неформальном уровне, но и они со временем сойдут на нет, если их время от времени не активизировать. (Со многими ли школьными друзьями, приятелями по колледжу или бывшими коллегами вы поддерживаете связь?) Власть социальной сети пропадает и при выходе из профессионального объединения, команды, клуба или смене места жительства. Разумеется, человеку приходится заново выстраивать власть сети, переходя в новую организацию или переезжая на новое место, но она будет относительно слабой, пока не установятся отношения, в которых ему будут доверять, полагаться на него и считать надежным партнером, то есть пока не возникнут прочные и слабые связи, образующие новую социальную сеть.

Власть сети связей и знакомств можно потерять, иногда катастрофически. Такое происходит, когда человек ведет себя настолько вызывающе, грубо и оскорбительно, что у людей пропадает всякое желание иметь с ним дело. Берни Эбберс, бывший CEO компании WorldCom^[60], был одним из самых честолюбивых руководителей конца прошлого века. На пике власти он стал миллиардером и считался одним из самых влиятельных людей в сфере телекоммуникационных сетей. Будучи ярым баптистом, он преподавал в воскресной школе, и о нем весьма уважительно отзывались и пресса, и члены его сообщества. Позже, в 2005 году, его обвинили в мошенничестве и сговоре во время крупного финансового скандала (ущерб для инвесторов составил 11 миллиардов долларов) и осудили.

Так и не признав до конца свою вину, Эбберс отправился на своем «мерседесе» в тюрьму, где и доньше отбывает 25-летний срок. Впоследствии он вошел в список худших СЕО в истории США^{82}. Будучи на вершине своей славы как СЕО ныне почившей компании WorldCom, Эбберс обладал огромной сетью друзей, коллег, политиков, знакомых руководителей и разных прихлебателей, которых привлекали его власть, богатство и известность. Как и следовало ожидать, эта сеть значительно сократилась, большинство связей разрушились, а Берни Эбберс не может ни контактировать со всеми этими людьми, ни влиять на них, как бывало раньше.

Власть социальных сетей временна по своей природе. Она начинает исчезать с уходом из организации и утратой прежних формальных связей в иерархии, власти роли и ресурсов, делавших человека важным членом сетей других людей.

Социальные сети состоят из центров (людей) и нитей (связей между ними). Эти нити существуют благодаря неким силам притяжения (семье, дружбе, доверию, любви или заботе – когда речь идет о личных отношениях, или же почтению, уважению, потребности друг в друге, сотрудничеству или интересу – в случае профессиональных отношений). Когда лидер позволяет себе неэтичные поступки, злоупотребляет доверием, выказывает неуважение или нежелание оказывать ответные услуги, его сила притяжения превратится в силу отталкивания и разрушит нити, связывающие сеть воедино. Иногда такой драматичный поворот судьбы происходит на глазах у общественности, и сеть распадается практически за ночь.

Власть в лицах

Дик Чейни

В последние 40 лет мало кто в Вашингтоне обладал связями такого уровня и масштаба, как Дик Чейни. В 1969 году, во время правления Никсона, он стал стажером при конгрессмене Уильяме Стайгере. Некоторое время спустя Чейни начал работать на Дональда Рамсфельда, который в то время был главой Управления экономических возможностей. Еще при Никсоне сменив несколько должностей в Белом доме, он стал помощником

президента Джеральда Форда, когда Уотергейтский скандал вынудил Никсона уйти в отставку. К этому времени Рамсфельд возглавил администрацию президента Форда. Когда Форд назначил Рамсфельда министром обороны, Чейни стал его преемником на посту главы администрации президента, а позже, в 1976 году, руководителем избирательной кампании Форда. В 1978 году Чейни был избран в палату представителей от штата Вайоминг и переизбирался еще пять раз, и в 1988-м он стал секретарем партийной фракции (вторым по значимости республиканцем в палате). Он занимал эту должность меньше трех месяцев, когда президент Джордж Буш-ст. назначил его министром обороны. Пока он находился на этом посту, иракские войска под командованием Саддама Хусейна вторглись на территорию Кувейта, и Чейни стал свидетелем первой войны в Ираке – операции 1991 года, известной как «Буря в пустыне».

В период президентства Клинтона Чейни оставил государственную службу и стал СЕО транснациональной корпорации Halliburton, где за относительно короткий промежуток времени заработал десятки миллионов долларов. В 1997 году Чейни, Дональд Рамсфельд, Уильям Кристол, Льюис «Скутер» Либби, Пол Вулфовиц, Джеб Буш и другие неоконсерваторы вошли в комиссию по разработке проекта New American Century («Новый американский век»), основная идея которого звучала следующим образом: «Система американского лидерства пригодна как для США, так и для остального мира, и это лидерство требует военной силы, дипломатической энергии и преданности нравственным принципам»^[83]. Философия американского доминирования на мировой арене объединила неоконсерваторов в сеть, которая начала формироваться еще в годы президентства Никсона и Форда, а за 12 лет правления Рейгана и Буша-ст. достигла зрелости.

Пока главой Белого дома был Билл Клинтон, сеть Чейни действовала за кулисами, чтобы позже вернуть неоконсерваторов к власти, в то время как другая крепко связанная сеть (куда входили Карен Хьюз, Карл Роув и Эндрю Кард) воспользовалась сексуальным скандалом Клинтона и, обещая возвращение к нравственности, планировала президентские выборы

Джорджа Буша-мл. После победы в республиканских праймериз в 2000 году Буш поручил Дику Чейни поиск кандидата на пост вице-президента, и из этих кулуарных действий Чейни вышел напарником Буша в предвыборной гонке. Вскоре после победы на выборах стало очевидно, что Чейни не удовлетворит роль пассивного сотрудника при новом президенте. Как заметил журналист Бартон Джеллман, Чейни претендовал на важную роль в управлении страной, а Буш согласился на это: «По любым меркам он (Чейни) был главной силой в создании администрации Буша. Он не украл свою роль и не подкрался к ней тайком. Он открыто попросил ее, а Буш сказал „да“»^[84].

Дик Чейни обладал безмерной властью в Овальном кабинете и был одним из самых влиятельных и противоречивых вице-президентов в истории США. Его отличали почти фанатичное внимание к деталям, погружение в процесс деятельности, участие в принятии решений, к которым вице-президенты обычно не имеют никакого отношения, и продуманная непроницаемость. Он был скрытной, доминирующей, недоверчивой и зачастую высокомерной личностью в своем отторжении всех, кто не соглашался с ним или ставил под сомнение его способность усилить возможности исполнительной власти. Однако при всей своей противоречивости Дик Чейни обладал колоссальной властью в Вашингтоне, и именно он, а не Буш был связующим звеном с неоконсерваторами во время этого президентства.

Некоторое время прежние сторонники из его сети (Рамсфельд, Вулфовиц и Либби) занимали важные посты в правительстве и помогали Чейни влиять на решения президента и его политику. После 11 сентября при полной поддержке народа они с неколебимой уверенностью продвигали свою программу и начали вторую войну в Ираке, на тот момент почти без международной поддержки, основываясь на сомнительных утверждениях, что Саддам Хусейн был связан с «Аль-Каидой» и либо уже имел, либо создавал оружие массового поражения. Позже повод перестал быть актуальным: никакого оружия массового поражения не обнаружили. Трудности с вторжением в Ирак начались, когда выяснилось, что у войск нет конкретного плана оккупации. Соппротивление и сектантское насилие в Ираке усилились, а «Аль-Каида» воспользовалась

царящим хаосом, чтобы поощрить антиамериканские настроения. Всплыли на поверхность фотографии пыток заключенных в тюрьме для военнопленных Абу-Грейб, и одобрение войны со стороны американской общественности стало таять по мере того, как она узнавала о новых неправомерных действиях. Рамсфельд подал в отставку, Вулфовиц ушел из правительства, Либби осудили за лжесвидетельство и препятствование отправлению правосудия, а в Чейни увидели и «серого кардинала», стоящего за вторжением, и создателя и сторонника усовершенствованных методов допроса, особенно пыток утоплением.

В последний год президентства Буша усилилось неодобрение его решений и действий Чейни. Согласно опросу общественного мнения, Чейни стал самым нелюбимым вице-президентом в истории США^{85} и настолько сомнительной политической фигурой, что он фактически не играл никакой роли во время предвыборной президентской гонки 2008 года. Даже после ухода из Белого дома Чейни обошел все ток-шоу, защищая свое решение использовать пытки утоплением, политику Буша в целом и свою роль в ней, но, скорее всего, история не будет к нему милосердна^{86}.

Как было сказано ранее, власть сети рождается из совместного действия всех источников власти человека, к которому добавляются официальные связи, проистекающие из его организационной роли. На пике карьеры вице-президента Чейни обладал выдающейся властью роли, информации, репутации, знания, а также властью характера (среди сторонников-неоконсерваторов), и каждый из этих источников обеспечил ему колоссальную власть сети. Эта власть исчезала по мере того, как слабела его репутация и все больше людей видели в нем некомпетентную и недоброжелательную тень президента. Находясь на вершине, он обладал мощной сетью связей, но она же стала для него разрушителем власти. Это произошло, когда в конце периода правления Джорджа Буша-мл. ключевые звенья сети (Рамсфельд и Либби) впали в немилость, а сам Чейни стал в Республиканской партии изгоем, отчаянно и безуспешно пытавшимся удержать власть. Кроме того, после ухода с поста вице-президента он утратил значительную долю власти сети связей и знакомств и доступ к правительственным решениям.

Чему учит опыт Дика Чейни

1. Власть сети преходяща и зависит от ситуации. Когда-то Чейни обладал необыкновенной властью сети связей и знакомств благодаря своим должностям и центральной роли среди неоконсерваторов, которую он играл в правительстве. Как только ситуация изменилась (общество перестало поддерживать войну в Ираке, а заявления о пытках в тюрьмах вызвали волну возмущения), его власть сети исчезла, поскольку он перестал быть ее привлекательным звеном. Разумеется, самые преданные сторонники остались верны Чейни, но он постепенно превращался в громоотвод для недовольства администрацией президента и опасений американцев, что в глазах остального мира моральное превосходство США ослабло. Урок для лидеров бизнеса: власть сети связей отчасти зависит от того, насколько обстоятельства благоволят вам и вашим знакомым. Если вашей группе не удалось достичь ожидаемых результатов, то курс ваших «акций» в организации упадет и контакты с вами могут потерять всякую привлекательность. Подобное случается, когда один из отделов компании не выполняет своих обязательств или по той или иной причине приобретает дурную репутацию. Руководители отдела могут запятнать себя, а их власть сети разрушится. Когда лидеры бизнеса переходят в новый отдел или в другую компанию, их власть сети пропадает так же, как у Чейни, когда он оставил свой пост.

2. Опасность чрезмерной поляризации. Чейни был чрезвычайно важной политической фигурой с твердыми, но спорными взглядами и высокомерным отношением ко всем, кто не соглашался с ним. Урок? Смелость и агрессивность хороши, пока вы находитесь у власти, но такое поведение дает вашим соперникам серьезное оружие, которым они не преминут воспользоваться в момент, когда вы станете уязвимы. Это верно как в бизнесе, так и в политике.

Результаты глобального исследования власти сети связей и знакомств

Согласно результатам моего исследования, связи и знакомства – один из важнейших источников власти, доступных человеку. Сильная власть сети почти втрое увеличивает способность лидировать и влиять на других людей. Тех, кто сконцентрировал в руках большую власть

связей, значительно чаще считают образцами для подражания, их власть репутации втрое, а информационная власть существенно сильнее, чем у людей, чьи сети знакомств ограничены. Люди со связями, как выяснилось, в два раза эффективнее проявляют себя, воодушевляя окружающих. Необыкновенное преимущество хороших знакомств очевидно.

Бесспорно, что люди с сильной властью сети (такие как Ана Д.) легко налаживают отношения с незнакомцами и используют свои связи для создания новых альянсов. Зона их влияния настолько широка, а социальные навыки столь отточенны (несомненно, результат непрерывной практики), что они мастерски сплавляют людей в продуманном стремлении лидировать и оказывать влияние. Они подобны опытным специалистам по терраформированию, усилиями которых многочисленные ручьи стекаются в могучую реку. Все остальные видят, какая сила заключена в объединении этих ручьев, поэтому такие личности, как Ана Д., и становятся для нас образцами для подражания.

Люди с большой властью сети должны обладать прекрасными социальными и интерактивными навыками, и исследование это подтвердило. Респонденты сочли их личностями, которые хорошо умеют создавать новые союзы, находить что-то общее с другими людьми и непринужденно вести себя. На самом деле рейтинги людей с большой властью связей и знакомств довольно высоки в разных сферах межличностного общения. Среди них назовем умения достичь консенсуса, вести переговоры, разрешать конфликты, убеждать собеседников помочь повлиять на кого-то, установить хорошие отношения и завоевать доверие (что помогает в формировании сетей связей и управлении ими), оказать помощь и поддержку, поддерживать живую беседу, формулировать вопросы по существу и проявлять инициативу с целью продемонстрировать остальным, что и как необходимо делать. Согласно исследованию, оценки людей с сильной властью сети в этих сферах были в среднем вдвое выше, чем у людей с незначительной властью связей. Обладатели хорошо развитых навыков такого рода имеют больше шансов познакомиться с влиятельными людьми и подняться до должностей, естественно расширяющих сети. Общение с членами сети также способствует развитию подобных навыков, так что сеть может стать как следствием,

так и причиной формирования необходимых умений в сфере общения и взаимодействия.

Сильная власть сети тесно коррелирует с сильной властью *роли* и *ресурсов*. Таким образом, люди, чье звание, должность или титул дают большую власть роли, обычно имеют хорошие связи – и это, безусловно, верно в случае с Аной Д. и Рамом Эмануэлем. Аналогично люди, контролирующие значительные ресурсы (например, Билл Гейтс, Уоррен Баффет, Тед Тернер, Ричард Брэнсон, Али аль-Наими), тоже, как правило, обладают обширными связями и знакомствами. Большая власть сети коррелирует и с сильной властью *знания*, *привлекательности* и *характера*. Из нашего исследования следует логический вывод: люди с сильной властью сети с большой долей вероятности обладают и другими типами власти. Развивая навыки сетевого общения и посвящая время созданию и поддержанию профессиональных и социальных связей, вы даете основание окружающим воспринимать вас как образованного, привлекательного и хорошо информированного человека с сильным характером и прекрасной репутацией. Быть может, наше открытие вас не убедит, а жаль. Налаженные сети знакомств наделяют человека куда большим влиянием.

Восприятие власти сети связи и знакомств в разных странах

Социальные сети существуют в любой культуре, поэтому во всем мире власть связи и знакомства являются важным источником власти. Впрочем, в одних странах наличие хороших связей играет более важную роль, чем в других. Среди 45 стран, которые я изучал, первое место по уровню власти сети занимает Германия (4,81 по семибалльной шкале), а последнее – ЮАР (4,17). Разницу (0,64) едва ли можно считать существенной, и это значит, что власть связей и знакомств практически одинаково значима для любой культуры.

Культуры с высокой значимостью власти сети связей и знакомств

Австралия, Австрия, Бразилия, Германия, Израиль, Индонезия, Ирландия, Италия, Китай, Малайзия, Пакистан, Тайвань, Чили, Швейцария, Южная Корея.

***Культуры со средней значимостью власти сети связей
и знакомств***

Аргентина, Бельгия, Великобритания, Венгрия, Венесуэла, Дания, Гонконг, Индия, Испания, Канада, Колумбия, Нидерланды, Сингапур, США, Франция.

***Культуры с низкой значимостью власти сети связей
и знакомств***

Греция, Мексика, Новая Зеландия, Норвегия, Перу, Польша, Португалия, Россия, Таиланд, Турция, Финляндия, Чехия, ЮАР, Япония.

Основные положения

1. Знакомства с людьми, особенно обладающими хорошими связями, представляют собой мощный источник лидерства и влияния. Сети связей расширяют возможности человека. Они усиливают поток и объем информации, увеличивают социальный капитал, состоящий из активных членов сети, благодаря взаимному уважению, признанию, взаимопомощи и сотрудничеству.

2. Согласно Грановеттеру, сила социальных сетей зависит исключительно от числа слабых связей. Через такие связи часто проявляются креативность и инновации; они ускоряют вирусоподобное распространение информации от сети к сети.

3. Объединители – это люди, которые, кажется, знают всех и каждого и умеют поддерживать активные отношения. Они обладают властью, потому что, загораясь идеей, книгой, компанией или товаром, способны заразить своим пылом многих других обитателей разных миров, субкультур и ниш, и пыл этот будет постоянно расти по мере того, как люди, до которых дотянулись Объединители, распространят его дальше через свои собственные сети.

4. Власть сети основана на социальном капитале, который мы создаем по мере развития отношений с другими людьми. Социальный капитал – это сочетание привлекательности, потребности и взаимных

обязательств. Обязательным компонентом является взаимное доверие, уважение, терпимость, отзывчивость, справедливость и умение слушать.

5. Невозможно создать обширную социальную сеть только через интернет, но социальные онлайн-сети удобны тем, что дают еще одну возможность оставаться на связи, общаясь внутри сети.

6. Власть сети – это производное явление. Она зарождается только тогда, когда вы собираете и развиваете другие источники власти, например доступ к информации, знания, привлекательность, роль и ресурсы. Эти источники притягивают к вам людей и помогают создавать прочные связи. Так строится и укрепляется власть сети.

7. Связи и знакомства – один из важнейших источников власти, доступных человеку. Сильная власть сети почти втрое увеличивает способность лидировать и влиять на других людей.

Задания для читателей

1. На рисунке 8.1 изображены социальные сети одного человека – их 17! Я просил Объединителя (владельца этих сетей) определить, сколько прочных и слабых связей в каждой из этих сетей. Определите, к каким социальным сетям принадлежите вы, а затем подсчитайте, сколько прочных и слабых связей в каждой вашей сети. О чем говорят полученные результаты? Прочно ли вы связаны с другими людьми? Является ли большинство ваших связей слабыми?

2. Какую роль вы играете в социальных сетях? Являетесь ли вы активным средоточием энергии, общения, потоков информации и распространения идей? Или же вы преимущественно действуете на периферии? Что вам надо сделать, чтобы стать Объединителем?

3. Насколько налажены ваши связи с людьми, которые, в свою очередь, имеют хорошие связи? Иными словами, связаны ли вы с влиятельными людьми из других сетей? Если да, то кто они и доступ к каким ресурсам потенциально способны облегчить? Извлекаете ли вы пользу из этого доступа? Если да, то каким образом? Что еще вы можете сделать, чтобы улучшить свою связанность с влиятельными людьми?

4. Власть сети рождается из совместного действия всех остальных источников власти. Какие источники привлекают людей в ваши

социальные сети и удерживают их? Что вы предлагаете людям, чтобы заинтересовать их или убедить в своей ценности?

5. Слабыми связями внутри сети сложно управлять, поскольку вы не слишком часто видите этих людей и не слишком часто с ними общаетесь. Как вы управляете слабыми связями? Что еще можете сделать?

6. Являетесь ли вы пользователем какой-либо соцсети вроде Facebook или LinkedIn? Как бы вы описали свои отношения с незнакомыми людьми, которые выстроили в интернете? Прочные? Слабые? Искренние? Поверхностные? Насколько вы доверяете людям, которых знаете только по интернету? Считаете ли вы кого-либо из них ключевыми звеньями своих социальных сетей?

7. Подумайте о своих знакомых, чьи связи налажены лучше всего. Как многочисленные знакомства сказываются на их власти? Как они используют эту власть? Чем объясняется их успех в построении и поддержании отношений со многими другими людьми?

Глава 9

Дерево и его тень

Власть репутации

Многие помнят скандальную историю Джона Эдвардса, кандидата на пост президента США от Демократической партии в 2008 году. На выборах 2004 года он выставил свою кандидатуру на пост вице-президента, и считалось, что у него есть реальные шансы на победу. Эдвардс заранее заручился достаточной поддержкой, чтобы начать предвыборную кампанию, а сбор средств к концу 2007 года составил почти 44 миллиона долларов. Однако после слабых результатов в начале праймериз он прекратил кампанию к 30 января 2008 года. Следующим летом в таблоиде National Enquirer появилась информация о романе Эдвардса с участницей его предвыборной кампании, оператором Риэль Хантер, которая вскоре родила дочь. Хотя сначала Эдвардс отрицал роман, позже он признался, что состоял в отношениях с Хантер до 2006 года, но клялся, что не является отцом ее ребенка. (Так продолжалось до января 2010-го, когда Эдвардс наконец признал отцовство.) Если он и надеялся на политическое будущее и важный пост в администрации Обамы, то эти надежды рухнули, когда его репутации был нанесен сокрушительный удар. Даже если не брать в расчет измену, наибольшее неодобрение его бывших сторонников вызвало следующее: стань он кандидатом на пост президента от Демократической партии до того, как всплыла информация о романе на стороне, этот факт бросил бы тень на все президентство демократов. Неверность Эдвардса, безрассудство и обман причинили непоправимый вред его моральному облику в глазах избирателей, что постепенно разрушило основу его власти и, к облегчению многих, свело на нет его возможности стать национальным лидером.

Впрочем, это не только повествование о Джоне Эдвардсе. Это еще и рассказ о его некогда благородной жене Элизабет. Незадолго до описанных событий они с Джоном потеряли старшего сына, а Элизабет поставили диагноз – неизлечимая форма рака. Большую часть их совместной жизни на виду у публики на Элизабет смотрели как на стойкую и успешную женщину, которая не заслуживает уготовленной судьбой участи. Когда разразился скандал с Риэль Хантер, особое отвращение у всех вызвало то, что Джон обманул жену, потерявшую любимого сына, страдающую от смертельной болезни и поддерживавшую его на протяжении всей кампании. Его рейтинг резко упал, в то время как симпатия к ней стала гораздо сильнее.

Позже Элизабет Эдвардс издала книгу Resilience («Стойкость»), продолжение ранее написанных мемуаров Saving Graces: Finding Solace and Strength from Friends and Strangers («Спасительная сила. Как обрести утешение и силу в друзьях и незнакомцах»). Обе книги посвящены ее борьбе с раком, но в Resilience она пишет еще и об интрижке Джона. После публикации книги Элизабет выступила в нескольких ток-шоу, что в глазах многих подорвало и ее репутацию.

Как писала Тина Браун в своей колонке для The Daily Beast^[61], «если она будет продолжать заикливаться на здоровье и своей утрате, Эдвардс сможет снова завоевать симпатии американцев. Но то, с какой настойчивостью она унижала у Опри ту „ужасную женщину на стороне“, Риэль Хантер, которая „скомпрометировала его в отеле“, было просто до неприличия лицемерно. Я почти пожалела поддакивающего демократам Джона, который постоянно жил с иллюзией, что станет следующим Кеннеди... Эдвардс продолжает изображать Хантер как охотницу за славой, готовую ухватиться за ее блистательного мужа. Хотя именно Эдвардс написала книгу и создала Хантер скандальную известность в СМИ. Сама же злобная виновница не сказала по этому поводу ни слова»^[87]. Дженис Армстронг, ведущая раздела в Philadelphia Daily News, вторит беспокойству Браун и других комментаторов: «В своих мемуарах Resilience Элизабет писала, что, когда она узнала об измене мужа, ее тошнило и хотелось плакать. Не хочу показаться резкой, но ужасный рвотный звук, который вы слышите, издает сама Америка. Избиратели, голосующие за демократов, задыхаются при мысли о том, что случилось бы, если бы Эдвардс стал кандидатом от Демократической партии, а затем проиграл выборы, как только всплыла бы информация о его любовнице»^{[62][88]}.

Майкл Гудвин, журналист из New York Daily News, также осуждает Элизабет за обман: «Элизабет Эдвардс помогала обманывать избирателей, точнее, убеждать их, что ее муж подходит для должности президента. Она лучше других знала, что происходит, и теперь говорит, что просила его отказаться от участия в гонке из-за романа. Он не согласился ней, а она лишь пыталась помочь ему выиграть, собирая средства и проводя агитацию с ним или за него. Она подвергла СМИ резкой критике за своего рода Cliffs Notes^[63] с правдивой информацией о кандидатах. Если бы мы только знали, что за правду

она скрывает!»^{89}. В своей заметке Гудвин цитирует читателя, который оставил на сайте Daily News следующий комментарий: «Болезнь создала нимб над ее головой, а это здесь совершенно ни при чем. Не будь она больна, в ее адрес было бы куда больше критики за сокрытие такого рода информации <...> Элизабет и сама во многом виновата, поскольку участвовала в его шоу»^{90}. Впрочем, самый злобный укол пришел от Кайла Смита из New York Post, который писал: «Джон и Элизабет Эдвардс доказали, что являются идеальной парой. С одной стороны, перед вами лживая, лицемерная и жадная до власти женщина-нарцисс. А рядом с ней – ее муж». Отмечая фальшь в мемуарах Элизабет Эдвардс и ее появлениях в ток-шоу, он добавил: «В прошлом году она негодовала по поводу „стремления к сенсационности и выгоде без оглядки на последствия для человека“. Иными словами, она устроила разнос National Enquirer за то, чем сейчас занимается сама. За исключением того, что издание Enquirer выполняло свои обязанности, которые привели к федеральному расследованию, в ходе которого выяснилось, что за счет Комитета политических действий (Political Action Committee, PAC) Хантер получила 100 тысяч долларов»^{{64}{91}}.

История Джона и Элизабет Эдвардс иллюстрирует несколько важных характеристик репутации и ее власти, которая может как усилить, так и ослабить лидерские способности и влияние. Репутация – это общая оценка всех качеств человека остальными членами сообщества (команды, компании или социума), к которому он принадлежит. В этом определении важен один аспект: репутация отражает представление людей из данной социальной группы о той или иной личности. Речь идет о групповом консенсусе, общем мнении о достоинствах и заслугах, и эта оценка может измениться в лучшую или худшую сторону в зависимости от слов и поступков человека. Более того, неформальные лидеры социальных групп часто формируют мнение о человеке и его репутацию, своим авторитетом заставляя окружающих так или иначе воспринимать его. В предыдущей главе мы говорили о большом влиянии, которым пользуются люди с обширными сетями полезных связей и знакомств. Когда кто-то, стоящий в центре огромной сети, озвучивает свою точку зрения на некоего человека, она мгновенно распространяется среди

членов сети. Если это мнение положительно, то репутация человека упрочится, если нет – она может быть уничтожена.

Репутация – это общая оценка всех качеств человека остальными членами сообщества, к которому он принадлежит.

Когда комментаторы принялись хором критиковать Элизабет Эдвардс за ее появления в многочисленных ток-шоу, симпатия и уважение общественности, которыми она широко пользовалась, испарились. Разумеется, не все согласились с новой оценкой Элизабет. Некоторые продолжали поддерживать ее, возможно, из-за того, что она была преданной женой, потеряла ребенка и страдала от рака. Однако голоса критиков заглушили протесты ее сторонников, а посты в интернете продемонстрировали, что под влиянием высказываний многочисленных журналистов отношение к Элизабет Эдвардс существенно ухудшилось. Такие журналисты, как Тина Браун, Дженис Армстронг и Майкл Гудвин, – это люди, формирующие общественное мнение и имеющие огромные внимающие им аудитории. Они создают восприятие (позитивное или негативное) в более крупных социумах, а оценка общественности в значительной мере определяет, насколько эффективно человек сможет руководить и какое влияние оказывать. В компаниях тоже есть неформальные лидеры, формирующие общественное мнение: на своих рабочих местах, на совещаниях или возле кулера с водой они высказывают свою точку зрения, которая определяет отношение сослуживцев.

В ходе своего исследования власти и влияния я обнаружил, что люди с сильной властью репутации гораздо эффективнее проявляют себя в качестве лидеров по сравнению с теми, чья репутация не столь значительна. Такой вывод, на первый взгляд, не революционен, однако он очень важен, если вникнуть в его суть. Из него следует, что независимо от того, как они пытаются лидировать или влиять на других, независимо от избранного ими подхода, люди, которых в организации уважают, сильнее воздействуют на окружающих. Остальные сотрудники готовы соглашаться с ними, выполнять их просьбы и делать то, что они требуют, просто в силу коллективной оценки их высоких качеств и сильного характера. И напротив, руководители с небезукоризненной или просто средней репутацией куда менее эффективны в лидерстве. Сотрудники

откликнутся на их просьбы и распоряжения, поскольку это необходимо сделать в любом случае, но вряд ли примут на себя ответственность за боссов, мнение о которых не слишком высоко, не будут гореть желанием поддерживать их в спорных ситуациях или добиваться покровительства.

Благодаря своей экстраординарной способности оказывать влияние на окружающих репутация является одним из важнейших активов каждого человека. Как говорится в Библии, «доброе имя лучше дорогой масти» (Еккл. 7:1). Шекспир отмечает важность репутации в трагедии «Отелло», вложив в уста Яго, искусного врага и мрачной тени мавра, ироничное замечание:

Нетронутое имя, генерал,
Для женщин и мужчин всего дороже.
Кто тащит деньги – похищает тлен.
Что деньги? Были деньги, сплыли деньги.
Они прошли чрез много тысяч рук.
Иное – незапятнанное имя.
Кто нас его лишает, предает
Нас нищете, не сделавшись богаче^{92}.

Безупречная репутация – драгоценный актив, а на его приобретение требуется много времени. Представители вашего социума, будь то команда, бизнес-единица, религиозная община, клуб, племя, соседи или компания, должны пожить или поработать с вами достаточно долго, чтобы узнать, кто вы такой и каково трудиться с вами вместе. Ваши человеческие и профессиональные качества, а также характер должны быть подтверждены, нужно определенное время, чтобы мнение о вас распространилось внутри социума и нашло повсеместную поддержку. А утратить репутацию можно в одно мгновение, когда из-за какого-то неблагоприятного поступка или высказывания люди вынуждены будут пересмотреть сложившееся о вас представление. Кроме того, как показывает исследование, чтобы «компенсировать» один негативный эффект поведения, придется пять раз произвести положительное впечатление (если только вызвавший отторжение поступок вопиюще не противоречит социальным нормам общины, поскольку в этом случае большая часть созданного вами положительного капитала исчезнет^{93}). Как говорит Уоррен Баффет,

«необходимо двадцать лет, чтобы создать репутацию, и пять минут, чтобы ее разрушить. Вы будете относиться к делам по-другому, если подумаете об этом»^{94}.

Благодаря своей экстраординарной способности оказывать влияние на окружающих репутация – один из важнейших активов каждого человека.

Ваша репутация – ваш бренд

Том Питерс часто говорит о «бренде под названием „Я сам“»^[65] и после проделанной монументальной работы по созданию своего собственного бренда считается экспертом в этой области. Как отмечает Питерс, в организациях, где работают многочисленные умные, прекрасно образованные и состоявшиеся специалисты, самые сообразительные из них догадываются, как выделиться на фоне остальных умных, прекрасно образованных и состоявшихся коллег. «Попутно, – пишет он, – если вы действительно находчивы, то догадаетесь, что вам потребуется для создания своей особой организационной роли, – вы разработаете собственную программу и стратегию продвижения бренда под названием „Я“»^[95]. Хотя некоторые могут счесть его взгляды на создание собственного бренда абсолютной саморекламой, Питерс делает важный акцент на репутации. Если вас нельзя отличить от других сотрудников компании, если вы всего лишь шестеренка в механизме, полном таких же шестеренок, в вашей репутации не будет ничего особенного. В представлении большинства людей вы будете среднестатистическим человеком, «образцовым солдатом», членом команды – ничего необычного. Если спросить: «Чем она выделяется среди других?» – они, вероятно, ответят: «Да ничем, на самом деле. Хорошо работает. Как и все остальные». Такая непримечательная оценка не принесет вам усиления власти репутации.

В то же время, если у вас имеются какие-то отличительные качества, навыки, знания или достижения, люди скажут: «Он эксперт в N», «Она выполнила замечательную работу в NN» или «С ним действительно приятно работать – он великолепный партнер». Очевидно, подобные мнения способствуют приобретению и упрочению репутации, расширяющей возможности лидерства. Репутация – это оценка заслуг и достоинств, влияющая на отношение других людей, проявляемое доверие, симпатию, желание сотрудничать, следовать за лидером и подчиняться его просьбам и распоряжениям. Кроме того, как отмечает Том Питерс, такая оценка всегда относительна. Если меня спросят: «Эффективный ли она руководитель?» – я неминуемо буду сравнивать ее с остальными

знакомыми мне лидерами и определять ее достижения по собственной шкале лидерских качеств. Мое сравнение может быть подсознательным, но я действительно не смогу ответить на вопрос, не взглянув на ее лидерские проявления в контексте деятельности других известных мне руководителей и собственного, возможно туманного, представления о лидерстве как таковом.

В некоторой степени оценка связана и с культурой. Поведение, которое в одной стране может показаться проявлением упорства (например, в Великобритании), в другой стране будет восприниматься как чрезмерное упрямство (например, в Японии), а в третьей (например, в Греции) – как неуверенность. Деловой этикет и культурные нормы социального взаимодействия в разных странах существенно различаются. Оценка окружающих отчасти зависит от того, придерживаетесь ли вы социальных норм и культурных традиций страны, где живете, и от того, как воспринимаются отклонения от этих норм – как наивность, оригинальность или просто неуважение. Таким образом, мера соответствия поведения человека нормам культуры определяет мнение людей о нем.

Впрочем, в некоторых случаях оценка опирается на более универсальные черты характера. Классификация добродетелей, представленная в главе 5, определяет его главные достоинства, например мужество. Так, Кристофер Петерсон и Мартин Селигман привели в своем труде, посвященном чертам характера и добродетелям, слова французского философа Конт-Спонвиля (2001). Он, аргументируя универсальность мужества, напоминал, что, хотя страхи и поступки, совершаемые ради их преодоления, различаются от общества к обществу, способность перебарывать страх «всегда ценится гораздо выше, чем трусость или робость»^{96}. Как считают Петерсон и Селигман, ключевые добродетели типа мужества предопределены эволюцией, поэтому они и появляются в любой культуре: «Эти конкретные стили поведения могли возникнуть, пройти отбор и закрепиться, поскольку каждый из них позволял решить главную проблему – проблему выживания»^{97}.

Власть репутации колоссальна, поскольку она представляет собой оценку человека сообществом с точки зрения нескольких основных добродетелей (определяющих, что значит поступать хорошо или плохо) и социальных норм, которые задают поведенческие

ожидания каждому, кто живет в данной культуре. Поскольку бренд продукта или компании также означает признание социумом достоинств или заслуг, Том Питерс прав. Существует бренд под названием «Я», а ваша репутация и есть ваш бренд.

Власть в лицах

Аун Сан Су Чжи

Она дочь национального героя, человека, которого считают отцом современной Бирмы, человека, который в 1947 году участвовал в переговорах о независимости государства от Великобритании. Когда Аун Сан Су Чжи было два года, отца убил наемник. В 1960 году ее мать назначили послом в Индии. Там Аун Сан Су Чжи училась в женском колледже Леди Шри Рам в Нью-Дели. Позже она окончила колледж Сент-Хьюз Оксфордского университета, а в 1985 году получила степень доктора философии в Лондонском университете. В 1988 году Аун Сан Су Чжи вернулась в Бирму, чтобы ухаживать за матерью. Одновременно свой пост покинул лидер социалистов генерал Не Вин, что, как надеялись многие бирманцы, должно было открыть путь к демократии. Однако военная хунта, силой захватившая власть, подавила демонстрации населения и насадила военную диктатуру.

В ответ на усилившиеся притеснения Аун Сан Су Чжи помогла организовать партию «Национальная лига за демократию» и была назначена ее генеральным секретарем. Поскольку она дочь национального героя, все, что могла сделать военная хунта, – это поместить ее под домашний арест, что и сделали в 1989 году. В следующем году хунта объявила всеобщие выборы. «Национальная лига за демократию» одержала победу с подавляющим преимуществом и намеревалась провозгласить доктора Су Чжи премьер-министром, но правящая хунта отказалась от передачи власти, и женщина осталась под домашним арестом.

За время изоляции и неоднократного одиночного заключения Аун Сан Су Чжи наградили премией «За свободу мысли» Андрея Сахарова, а в 1991 году – Нобелевской премией мира, которую вместо нее получали двое ее детей. В 1995 году Су Чжи освободили из-под домашнего ареста при условии, что если она выедет из страны, то не сможет вернуться назад. В том же году ее мужу,

страдавшему раком простаты, пришлось уехать за границу для необходимого лечения без права на возвращение. Аун Сан Су Чжи осталась в Бирме, чтобы вести кампанию за демократию, и больше никогда не видела своего мужа (он умер в 1999 году). В 2000-м хунта вновь заключила ее под домашний арест и впоследствии постоянно изобретала новые предлоги для его продления, несмотря на то что, по мнению ООН, такое наказание было проявлением деспотии и нарушало Всеобщую декларацию прав человека.

Сегодня Аун Сан Су Чжи является одной из самых известных в мире мучениц, пострадавших за свободу и демократию, которая из последних 20 лет четыре года отбывала своего рода наказание за то, что поддержала ненасильственное сопротивление ради проведения мирных социальных изменений. О ней написано много книг, она получила множество наград от правительств и многочисленных международных организаций за мужество и упорство, в том числе Премию имени Джавахарлала Неру, Президентскую медаль Свободы, Премию Улофа Пальме и Золотую медаль Конгресса США. В 2006 году британский журнал *New Statesman* включил ее имя в список «50 героев нашего времени».

Источниками власти Аун Сан Су Чжи являются знания, экспрессивность (она красноречивый оратор), привлекательность и характер, причем характер в первую очередь. Все это личностные источники власти. Хунта пыталась ограничить ее организационную власть, не признавая законную роль Су Чжи, ограничивая ее сеть контактов, препятствуя в распространении информации и отбирая ресурсы. Однако она остается знаковой фигурой для миллионов бирманцев и источником вдохновения для сотен миллионов людей во всем мире – для всех, кто знает о ее самоотверженной борьбе за свободу Бирмы (трагедия жизни Су Чжи была экранизирована в 1995 году Джоном Бурменом в фильме *Beyond Rangoon* – «За пределами Рангуна»). Чему хунта не смогла помешать, так это росту ее репутации, не позволившей принять к ней более суровые меры. Пока Аун Сан Су Чжи жива, она остается маяком надежды для своего народа и оставляет хунту в положении замкнутого, обороняющегося и осуждаемого международным сообществом незаконного правительства, которое находится под постоянным

давлением и от которого требуют освободить ее и провести реформы. Если она умрет раньше, чем будет расформирована хунта, то станет народной легендой и ее репутация только наберет силу. Безымянные генералы, которые сейчас правят страной, затеряются во мраке истории, но имя Аун Сан Су Чжи будет жить веками и станет источником вдохновения для новых поколений ее последователей. Это и есть власть репутации.

Чему учит опыт Аун Сан Су Чжи

1. *Власть репутации может защитить вас.* Военная хунта в Бирме (нынешнее официальное название государства – Республика Союза Мьянма) приняла бы куда более суровые меры в отношении Аун Сан Су Чжи, если бы могла, но почтение, которое испытывали к ней бирманцы (и к тому, что она воплощала в их глазах), ограничило возможности военных. Урок для лидеров бизнеса: прекрасная репутация в компании имеет сходство с оборонительным щитом. Не являясь абсолютной гарантией безопасности, она защищает от политического маневрирования и изменений в организационной структуре, которые могут привести к неприятным последствиям. Безупречная репутация не только открывает новые двери, но и наделяет большей лидерской властью, она действует как буфер против сил, которые в ином случае могли бы ограничить власть руководителя или снизить его эффективность.

2. *Прочная репутация оставляет наследие.* Аун Сан Су Чжи уже завоевала выдающееся место в истории. Даже когда ее не станет, репутация мужественного, уверенного в правоте своего дела борца еще долгое время останется наследием, вдохновляющим будущие поколения бирманцев на противостояние угнетению. Бизнес-урок для всех нас? Репутация – это материал для строительства вашего наследия в компании. Как и Джека Уэлча из GE, Стива Джобса из Apple, Эндрю Гроува из Intel или Билла Гейтса из Microsoft, вас будут помнить по репутации. Если для вас имеет значение, какое наследие вы оставите после себя, то прочная и безукоризненная репутация в данный момент имеет решающее значение.

Слава бежит впереди

Недавно я получил электронное письмо от сотрудника моей компании, с которым никогда не встречался. В первых же строках он писал: «Ваша слава бежит впереди вас». Его слова напомнили мне, что одна из функций репутации – формировать ожидания людей. По сути, это в большей или меньшей степени определяет, насколько они принимают человека, насколько поддаются его лидерству или влиянию. Представьте, что я собираюсь встретиться с женщиной, представляющей партнера по бизнесу. Мой начальник говорит: «Линда вам понравится. У нее прекрасная репутация». Все. Я уже многого ожидаю от человека, с которым собираюсь встретиться. Раз я ожидаю большего, то по определению настроен прислушиваться и уступать, если она попробует так или иначе повлиять на меня. Если Линда посоветует мне придерживаться определенного курса действий, я с большой долей вероятности соглашусь с ней, поскольку ее высоко ценят. Разумеется, имеют значение и другие факторы. Ее совет должен показаться мне разумным, информативным и по существу. Иными словами, дама должна оправдать свою высокую репутацию. Однако подумайте, каким было бы мое отношение к Линде, скажи начальник иное: «Жаль, но вам придется потратить время на встречу с ней. Предупреждаю, у нее не слишком хорошая репутация. Сомневаюсь, что вы извлечете из беседы много пользы».

Молва – главный способ распространения репутации в социуме. Наряду с рекомендациями и официальной или неофициальной оценкой, сплетни у кулера с водой – зачастую самый эффективный способ передавать о ком-то информацию, которая может повлиять на его прием коллегами. Однако репутацию можно распространять и через результаты труда (я прочел его отчет, думаю, он замечательно составлен), публикации (знаете, ее статья опубликована в журнале Sloan Management Review!), членство (представляете, она вошла в состав первой команды по изучению марсоходов) и награды или символы признания (он недавно получил президентскую награду за качество^[66]). Когда мы проводим собеседование с кандидатами на должность, их резюме представляют собой такую же форму проверки, как и рекомендации. После интервью я смогу утвердиться в своих ожиданиях или признать их несостоятельными, подумав: «Он намного способнее, чем указано в его резюме» или же: «Я не настолько впечатлен, как предполагал». Делясь своим мнением

с тем, кто будет следующим проводить с ним собеседование, я формирую его ожидания по отношению к кандидату, и моя точка зрения становится частью общей оценки человека сообществом.

Касательно молвы важно отметить: никто не верит всему, что говорят. Когда Хуан что-то рассказывает мне о Виве, я оцениваю и источник информации, и того, о ком идет речь. Если, с моей точки зрения, Хуан надежен в суждениях, то с большой вероятностью я поверю его словам о Виве (если сказанное им не противоречит ее репутации и моему сложившемуся мнению). Если же я не доверяю Хуану, но хорошо знаю Виву, то скептически отнесусь ко всему, что он скажет, однако запомню его оценку на случай, если снова встречу с Вивой. В конце концов, быть может, она изменилась? Вдруг Хуан знает что-то, чего не знаю я? Или же Хуан – просто Хуан и, как всегда, заблуждается. Репутация человека служит своего рода социальной валютой, курс которой растет или падает по мере того, как члены сообщества делятся друг с другом информацией о нем, а также по мере того, как его собственные слова и поступки влияют на восприятие другими людьми. Однако когда мы узнаем о человеке еще до знакомства с ним, его репутация определяет наши ожидания и влияет на нашу готовность откликнуться на его попытки лидировать и воздействовать на окружающих.

Из чего создается репутация

Быть может, вы помните двух капитанов – Чесли Салленбергера и Ричарда Филлипса.

15 января 2009 года Чесли «Салли» Салленбергер командовал экипажем авиалайнера Airbus A 320 рейса 1549 авиалиний US Airways, который вылетал из нью-йоркского аэропорта Ла-Гардия в Шарлотт, Северная Каролина. Вскоре после взлета машина столкнулась со стайей птиц, и оба двигателя вышли из строя. Самолет летел на небольшой высоте над Нью-Йорком, на борту находились 155 человек – и внезапно двигатели заглохли. Однако благодаря десятилетиям тренировок и опыту пилота Салленбергер спокойно развернул самолет и совершил посадку на реке Гудзон. Когда он и члены экипажа эвакуировали всех пассажиров и разместили их в лодках, владельцы которых оказались свидетелями происшествия и поспешили на помощь, Чесли дважды обошел самолет, чтобы убедиться, что все благополучно спаслись. Только после этого он сам покинул авиалайнер.

Ричард Филлипс служил капитаном Maersk Alabama, судна весом в 17 тысяч тонн, которое осуществляло поставки гуманитарных грузов в Южную Африку, когда 8 апреля 2009 года корабль был захвачен сомалийскими пиратами. Чтобы спасти экипаж, Филлипс сам стал заложником и провел почти неделю в маленькой спасательной шлюпке, пока пираты пытались торговаться за цену его освобождения. Когда появился эсминец Военно-морских сил США Bainbridge, один пират, раненный в руку при захвате Maersk Alabama, поднялся на борт американского корабля, чтобы получить медицинскую помощь и выступить в роли посредника на переговорах. В это время снайперы из подразделения «Морские львы» заняли позиции на корме Bainbridge. Тут один из пиратов в шлюпке навел на капитана Филлипса автомат АК-47, но «морские львы» расстреляли трех бандитов, находившихся там же, как только те высунулись из-за бортика. Впоследствии Филлипса назвали героем, а его репутация необыкновенно выросла. Однако не так давно он подвергся критике нескольких членов экипажа за то, что, не восприняв пиратов всерьез, подверг корабль и экипаж риску. Беспочвенны эти обвинения или нет,

но Филлипс сам смертельно рисковал и его участь была неясна до тех пор, пока «морские львы» не положили конец мучительной ситуации. Пока не ясно, как в итоге будут оценивать поведение Филлипса, но рассказ о нем демонстрирует, что репутация может взлететь, а затем упасть, поскольку общество постоянно пересматривает ее, опираясь на последнюю полученную информацию.

Лучший способ сохранить свою репутацию – это стараться быть таким, каким хочешь казаться.

Сократ

Авраам Линкольн говорил: «Характер подобен дереву, а репутация – его тени. Мы заботимся о тени, но на самом деле надо думать о дереве». Бесспорно, именно из мужества, самоотверженности и компетентности, которые проявили капитаны Чесли Салленбергер и Ричард Филлипс, сложились их репутации. Кроме того, репутации этих людей берут начало из присущих их характерам добродетелей. Однако репутация держится не только на таких качествах, как мужество перед лицом неминуемой катастрофы или угрозы. На работе люди зарабатывают репутацию за счет профессиональной этики, надежности, отзывчивости, добросовестности, уважительного отношения к другим, командного духа, готовности работать больше и упорнее, когда это необходимо, предусмотрительности, преданности, личных качеств, технических навыков, знаний, эмоционального интеллекта, умения разрешать проблемы, креативности, красноречия, способности справляться со стрессом, готовности оказывать влияние и лидировать. Подросток может приобрести репутацию среди сверстников благодаря своему умению кататься на скейтборде. На баскетбольной площадке девушка из команды может добиться отличной репутации своим мастерством и умением выполнять комбинацию «двойка». Член шайки бандитов зарабатывает репутацию безжалостностью. Большинство людей не сочтут эту черту достойной, но репутация имеет значение только внутри сообщества и в определенном социальном контексте.

Разумеется, организации и различные учреждения тоже имеют свои репутации, а связанные с ними люди в какой-то мере подпадают под их ауру. В Великобритании Оксфорд и Кембридж приобрели славу прекрасных учебных заведений, во Франции такой же известностью

пользуется Сорбонна, в США – университеты Лиги плюща, Массачусетский технологический институт, Стэнфорд, Калифорнийский технологический институт и другие. Диплом престижного учебного заведения упрочивает репутацию человека, как и получение престижной премии или отличия за выполненную трудную работу или за сотрудничество с выдающимся человеком. Такие символы успеха являются критериями значимости и заслуг и помогают человеку строить власть репутации. Поэтому, представляя знаменитое учреждение или компанию, вы дополнительно опираетесь на их репутацию, когда предъявляете свою визитную карточку. По сути, вы одалживаете власть репутации у своей организации.

Власть в лицах

Уоррен Баффет

Если кому и было суждено стать величайшим в мире инвестором и мультимиллиардером, самостоятельно добившимся успеха, так это Уоррену Эдварду Баффету. Он родился в Омахе, спустя десять месяцев после биржевого краха 1929 года, и вырос во времена последовавшей за ним Великой депрессии. Баффет был слишком мал, чтобы запомнить волны паники, порожденные небывалым количеством банкротств в период между 1930 и 1933 годом, но его детство пришлось сначала на время, когда страна сражалась с экономическими трудностями, а затем на Вторую мировую войну. За эти годы Баффет выучил несколько важных уроков. Во-первых, он уяснил основы бизнеса, в частности, как делать деньги. Еще мальчишкой он купил несколько ящиков из шести бутылок Соса-Сола стоимостью 25 центов каждый и продал бутылки в розницу за пять центов, что принесло ему выгоду в пять центов с ящика. Кроме того, он научился работать. Мальчишкой он разносил газеты не по одному, а по пяти маршрутам. Каждый день перед школой он успевал доставить более 500 газет и зарабатывал столько же, сколько некоторые взрослые. Пока его сверстники читали вестерны в журналах и комиксы от Marvel^[67], Баффет изучал аналитические отчеты и Wall Street Journal.

Далее, Баффет научился экономить, как и многие, кто вырос во времена Депрессии. Он знал цену накопленному капиталу и инвестициям в недооцененные активы. Еще подростком он скопил

достаточно средств, чтобы приобрести в собственность земельный участок. Кроме того, он купил подержанный автомат для пинбола за 25 долларов и уговорил парикмахера установить его в парикмахерской. Вскоре он смог выручить достаточно денег, чтобы приобрести еще шесть автоматов для других парикмахерских. В ту пору он почти ничего не тратил на себя и по сей день не изменил своей привычке. Бережливость, которой он придерживался всю жизнь, позволила Баффету создать капитал, который был ему необходим, чтобы потворствовать себе в любимом развлечении – покупке компаний.

Образование Баффета в сфере бизнеса и инвестиций началось благодаря его отцу, который был довольно успешным биржевым маклером, а позже стал конгрессменом. Однако больше всего об инвестициях он узнал из книги Бенджамин Грэхем «Разумный инвестор» (The Intelligent Investor)^[68], которую издали, когда ему было 19 лет и он учился на последнем курсе Университета Небраски. Эту книгу Баффет позже назовет «лучшей книгой по инвестициям из всех написанных». Грэхем отделяет спекулянтов, которые рискуют ради раскачивания рынка, от инвесторов, которые анализируют компании, ищут устойчивый бизнес и вкладывают в него средства на длительный срок с расчетом на прирост стоимости. Окончив Университет Небраски, Баффет уехал в Нью-Йорк, чтобы изучать предпринимательство и инвестирование в Колумбийской школе бизнеса, где преподавал Бенджамин Грэхем. (Баффет поступал в Гарвардскую школу бизнеса, но его не приняли, о чем школа, без сомнения, впоследствии пожалела.)

В 1956 году после окончания университета и недолгой работы с Грэхемом Баффет основал инвестиционный фонд, вложив в него 100 долларов из своих собственных средств и лишь немногим более 100 тысяч долларов из средств семи компаньонов-вкладчиков. Следуя принципам оценочного инвестирования, он увеличил свой первый вклад до нескольких миллионов долларов и начал привлекать последователей. Чем больше становилось партнеров, тем больше миллионов приносил фонд. В 1962 году он реорганизовал все свои товарищества в одно партнерство, которое ликвидировал в 1969-м, когда оно стало превышать индекс Доу-Джонса более чем на 20 % в год. Вместе с несколькими

сподвижниками Баффет вложил средства в свой новый инвестиционный инструмент – компанию Berkshire Hathaway, которая стала одним из самых прибыльных и уважаемых инвестиционных фондов в истории. Сегодня, помимо прочих дочерних компаний, диверсифицированный холдинг Berkshire Hathaway владеет компаниями GEICO и General Re (страхование и финансы), Borsheims (ювелирная промышленность), MidAmerican Energy (энергетика), Dairy Queen и See's Candies (пищевая промышленность), а также значительной долей акций в компаниях Anheuser-Busch и Coca-Cola (пищевая промышленность), Wells Fargo (финансовые и страховые услуги). Личное состояние Баффета менялось от года к году, но он десятилетиями входит в число богатейших людей своей страны и мира. В 2009 году Forbes поместил его на второе место в списке богатейших людей мира (после Билла Гейтса), а его состояние оценивается в 37 миллиардов долларов.

За свою карьеру в сфере инвестиций он прославился как величайший в мире инвестор. Маркетинговая компания The Carson Group назвала его лучшим инвестиционным менеджером XX века. Его искусство в данной сфере настолько известно, что иногда акции переживают «эффект Баффета» – резкое повышение цен на них, когда становится известно, что он вложил средства в эти бумаги. Он часто консультируется с президентами и светилами бизнеса, а его ежегодные встречи с акционерами Berkshire Hathaway в Омахе получили название «Вудсток для капиталистов».

Один из основных источников власти Баффета – знания. Вероятно, он знает об инвестициях больше, чем кто бы то ни было в истории, и обладает колоссальным доступом к информации (он посвящает много времени чтению). Разумеется, у Баффета могущественная роль, и он распоряжается значительными ресурсами как глава Berkshire Hathaway и владелец огромного состояния. Кроме того, у него есть обширнейшая сеть замечательных знакомств. Он способный оратор и широко известен как филантроп (Баффет уже пожертвовал миллиарды долларов в Фонд Билла и Мелинды Гейтс и еще больше личных средств на благотворительность). Однако одним из самых сильных его

источников власти является репутация умнейшего и самого успешного инвестора всех времен. Как и любой человек, действующий в изменчивой сфере инвестиций, он не всегда находится на вершине успеха, а его репутация время от времени немного страдает, но в итоге имеют значения лишь результаты, а ни один инвестор не достигал таких высот, как Уоррен Баффет. Необыкновенная власть, которую он получил благодаря репутации гения в сфере инвестиций, лучше всего воплощена в почти мифическом прозвище, под которым он известен, – «Оракул из Омахи».

Чему учит опыт Уоррена Баффета

1. *Важность результатов.* Репутация Уоррена Баффета построена на прочном основании из прекрасных долгосрочных результатов. Урок для нас? В бизнесе ничто так не поможет в создании репутации (и ничто так не поддержит ее), как выдающиеся результаты. Какой бы ролью вы ни обладали, важно руководить своей группой с исключительным мастерством и добиваться поставленных целей или превосходить их – месяц за месяцем, год за годом. Ничто не имеет такого значения, как результаты.

2. *Важность целеустремленности и упорного труда.* У Баффета есть и другие интересы (например, он заядлый игрок в бридж), но на протяжении большей части жизни он был сосредоточен исключительно на оценочном инвестировании и увеличении своего состояния. Более того, он без усталости трудился, зачастую гораздо больше и усерднее, чем остальные. Его успех – целиком его заслуга. Урок? Успех, создающий репутацию, зависит от постоянной сосредоточенности на цели и упорной работы ради ее достижения в большей степени, чем от удачи и благоприятного стечения обстоятельств.

3. *Важность строгого следования основным принципам.* Баффет руководствовался принципами оценочного инвестирования Бенджамина Грэхема, поскольку они разумны с точки зрения бизнеса. За годы работы с Грэхемом он понял, что критерии обоснованных инвестиций, разработанные последним, слишком строги, и вывел свою собственную формулу. Как только формула

была создана, Баффет никогда существенно не отклонялся от нее, и это послужило одной из основ его репутации. Это не значит, что Баффет не совершал ошибок, его деловые решения совершенствовались с годами, но, с другой стороны, он не был инвестором с неустойчивой стратегией. Он избежал увлечения интернет-компаниями и по-прежнему не собирается вкладывать средства в организации, чье будущее неспособен предсказать. Он остается верен принципам, которые отточил за 50 лет. Урок для лидеров бизнеса: уделите время изучению того, что работает в вашем случае, а после придерживайтесь своей формулы, пока она приносит вам нужные результаты. Остерегайтесь модных течений, если они противоречат вашим основным принципам, и помните о благоразумии в бизнесе.

Репутация как разрушитель власти

Джерри Янг был провозглашен одним из вундеркиндов Кремниевой долины, когда в 1995 году в возрасте 26 лет он и его однокурсник, студент инженерного факультета Дэвид Файло, основали Yahoo – интернет-портал, который изначально был известен как «Путеводитель Джерри и Дэвида по всемирной паутине». Став метеором среди интернет-компаний, компания Yahoo разрасталась в геометрической прогрессии, и в период расцвета стоимость одной ее акции достигала 120 долларов. Янг стал миллиардером, а также приобрел прекрасную репутацию технического гения и бизнесмена. Позже, в июне 2007 года, его назначили CEO, и, чтобы положить начало новой эпохе и сделать компанию более конкурентоспособной по сравнению с мировым лидером – Google, он запланировал преобразовать Yahoo. Однако этому не суждено было случиться. Краткое пребывание Янга на посту CEO (всего полтора года) ознаменовалось напряженными отношениями между акционерами, отставкой многих исполнительных директоров, значительным падением курса акций и, что особенно примечательно, неудачными переговорами с компанией Microsoft, пытавшейся приобрести Yahoo за более чем 44 миллиарда долларов наличными и акциями. Провал затянувшихся переговоров с Microsoft, в котором некоторые члены совета директоров Yahoo (особенно Карл Икан) винили Янга,

спровоцировал возмущение многих акционеров. Незадолго до ухода Янга в отставку в компании Yahoo произошли многочисленные сокращения, а курс акций упал до 10 долларов. Хотя Янг подходил для того, чтобы возглавить созданную с нуля компанию, по-видимому, ему не хватило умений для руководства более зрелым предприятием. О его уходе с поста было объявлено еще до того, как совет директоров Yahoo подобрал замену, – небывалое явление в корпоративном мире. Оно сигнализировало о желании совета директоров успокоить акционеров до момента окончательного развала компании, и некоторые акционеры выразили облегчение от того, что, вероятно, ухудшения в положении компании наконец прекратятся^{98}.

Некоторые интернет-компании способны выдержать смену основателя на более зрелого лидера бизнеса (примерами служат Microsoft и Билл Гейтс, Amazon и Джефф Безос, Apple и Стив Джобс), но для многих других, как в случае с Джерри Янгом, это невозможно. Это напоминает нам, что репутация зависит от успеха, а знать, на какой риск пойти или какое предложение принять, так же важно, как понимать, от какого риска отказаться и какое предложение отклонить. Как гласит старое правило игроков в покер, «надо знать, когда держать, и знать, когда сбросить карты». Янг и совет директоров Yahoo пытались максимально мягко обставить его отстранение от должности, но было нетрудно прочитать все между строк. Репутация Янга, разумеется, пострадала, поскольку его недолгое пребывание на посту CEO запомнилось неудачами. Репутация – штука непостоянная.

Можно лишиться власти и влияния, когда репутацию уничтожают человеческие пороки, как в случае Джона Эдвардса, или ошибочные решения, как в случае Джерри Янга. Репутация может разрушить власть и тогда, когда в организации складывается негативное мнение о человеке: он ленив, некомпетентен, небрежен, избегает ответственности, высокомерен, упрям, необщителен, ненадежен, экстравагантен, эгоистичен или часто совершает ошибки. Репутация – естественный механизм коммуникации и укрепления социальных норм, а также принятых в социуме правил поведения и взглядов. Поэтому любые проявления, выходящие за рамки норм сообщества, к которому вы принадлежите, могут заставить людей пересмотреть

свое отношение к вам в худшую сторону. Репутация может быть как сильным источником, так и мощным ее разрушителем.

Восстановление испорченной репутации

Можно ли восстановить разрушенную репутацию? Разумеется, да. Все зависит от природы ущерба, его серьезности и склонности сообщества к прощению. Сложнее всего простить нарушение этики. Отъявленные преступники, такие как Берни Эбберс и Бернارد Мэдофф, вряд ли восстановят свою репутацию, но Майклу Милкену это удалось. В 1980-х он был королем мусорных облигаций, и многие видели в нем ходячее воплощение жадности Уолл-стрит. В 1989 году его осудили за 19 лет вымогательства и мошенничества с ценными бумагами и приговорили к десяти годам тюремного заключения, но он не отсидел и двух. Со дня выхода на свободу Милкен посвятил жизнь благотворительности, поддержке образования и медицинских исследований, и сегодня пользуется неподдельным уважением.

Степень, до которой возможно восстановить запятнанную репутацию, зависит еще и от того, насколько откровенно человек признает свои ошибки (социумы обычно не любят тех, кто все отрицает), от того, насколько он раскаивается в содеянном (в сообществах презирают высокомерных и далеких от раскаяния людей), и от того, совершает ли человек вновь нечто подобное (каким бы ни был проступок, его нельзя повторять). Зачастую проступки прощают, если проштрафившийся осознанно учится на своих ошибках, признает свою ответственность за них и впредь ведет себя значительно лучше. Тем не менее процесс восстановления репутации может занять намного больше времени, чем ее построение с нуля. В главе 5 я упоминал о том, как лишился уважения Элиот Спитцер. Он упорно трудится, чтобы восстановить доброе имя, и уже достиг определенных успехов, хотя вряд ли когда-либо снова станет губернатором. Джерри Янг – еще молодой мужчина со значительным состоянием, опытом и профессиональными техническими знаниями. Возможно, он больше не будет CEO, но точно сможет восстановить репутацию, выбрав подходящее место и на этот раз извлекая разумную выгоду из успеха.

Результаты глобального исследования власти репутации

В определенной степени власть – это то, чем наделяют лидера окружающие. Лидеры могут развить личностные источники власти (знания, способность к общению, экспрессивность, характер) и улучшить качества, которые делают человека привлекательными (внешность, одежду, манеры, индивидуальные особенности). Однако власть, которую они приобретают в организации, зависит от молчаливого согласия тех, кто решает подчиниться им. Разумеется, высокие должности придают лидерам определенный официальный авторитет, но его недостаточно. Истинная власть лидерства исходит из уважения и признания руководителя, готовности людей следовать за ним. Таким образом, власть – понятие относительное; она проявляется главным образом по отношению к другим людям. Именно поэтому так важна репутация лидера в организации. Когда у людей складывается хорошее мнение о руководителе, они охотно подчиняются ему, соглашаются с его решениями и с большей готовностью признают его организационную власть.

Таким образом, репутацию можно считать одним из важнейших источников власти, которым может обладать человек, и мое исследование подтверждает это утверждение. Сотрудников, пользующихся прекрасной репутацией в организации, в три с лишним раза чаще считают образцами для подражания, а их влияние втрое превосходит влияние людей с более скромной репутацией. Кроме того, популярных коллег гораздо чаще считают вдохновляющими лидерами. Они легко приобретают союзников, достигают консенсуса и успешно ведут переговоры, умело убеждая в своей правоте логичными аргументами. Почему? Возможно, мы в большей степени склонны принимать логику тех, о ком придерживаемся высокого мнения, поскольку верим, что их доводы и рассуждения надежны. Наконец (и это очень любопытный вывод), люди с безупречной репутацией значительно эффективнее проявляют себя в достижении взаимопонимания и завоевании доверия, а также в использовании официальных полномочий без злоупотребления ими. Доверие и авторитет далеко не всегда совместимы. В связи с этим интересно, что прочная репутация помогает применять власть,

не нарушая сложившегося взаимного доверия. Работая с руководителем, обладающим серьезной репутацией, мы признаем необходимость применения им своей власти и ожидаем этого. Однако когда лидер, не пользующийся общим признанием, пытается контролировать мысли и поступки своих подчиненных, те возмущаются и сопротивляются.

Источники власти, значительно коррелирующие с репутацией, – *знания, информация, экспрессивность и сети связей и знакомств*. Это означает, что люди с достаточно хорошей репутацией, вероятно, получают высокие оценки и в этих областях. Знания и информация касаются содержания, смысла; экспрессивность – коммуникации, а сети – связей и знакомств. Из перечисленных источников сильнее всего с властью репутации коррелируют знания. Этот вывод говорит о том, что для высокой репутации необходимы следующие условия:

- Обладание большим объемом знаний и хорошими специальными навыками в какой-либо сфере (наличие профессионального опыта).
- Демонстрация навыков и способностей заметными результатами своей деятельности.
- Доступ к информации, необходимой другим людям, или контроль над доступом к ней.
- Убедительная и яркая речь (высокая экспрессивность).
- Наличие обширной сети связей и знакомств.

Интересно, что самая слабая корреляция была установлена между репутацией и ресурсами. Следовательно, людям, контролирующим ключевые ресурсы, не обязательно иметь хорошую репутацию, чтобы обладать властью и влиянием. Все, что им требуется, – власть ресурсов.

Как показало наше исследование, респонденты считают уважаемых лидеров образованными и опытными специалистами во всех областях. Воздействие репутации напоминает прилив, который поднимает все лодки. Благодаря ей люди кажутся лучше и опытнее во всех отношениях. И напротив, руководители со слабой репутацией постоянно борются. Они пытаются лидировать преимущественно прямыми распоряжениями или опираясь на уже существующие взаимоотношения. Самый сильный источник власти таких людей – *взаимоотношения*, следовательно, их эффективность в значительной

степени ограничена теми, с кем они уже знакомы. Их самые ценные личные качества – упорство, настойчивость и умение попросить об услуге (типичный прием на самый крайний случай). Когда не удастся убедить людей, приходится их просить. Такова высокая цена, которую вынуждены платить руководители за плохую репутацию в компании.

Восприятие власти репутации в разных странах

Репутация является существенным источником власти лидерства и влияния в любой культуре, но все же ее значение весомее в Центральной Европе (Германии, Австрии, Швейцарии, Чехии), Средиземноморье (Греции, Италии, Испании, Португалии) и Южной Америке (Аргентине, Бразилии, Чили, Колумбии). В азиатских странах, где особо ценятся прочные и длительные взаимоотношения (Китай, Гонконг, Индонезия, Япония, Тайвань, Таиланд), репутация слегка теряет свою важность.

Культуры с высокой значимостью власти репутации

Австрия, Аргентина, Бразилия, Германия, Греция, Дания, Испания, Италия, Колумбия, Норвегия, Португалия, Чехия, Чили, Швейцария, Южная Корея.

Культуры со средней значимостью власти репутации

Австралия, Бельгия, Венгрия, Израиль, Индия, Ирландия, Малайзия, Мексика, Нидерланды, Новая Зеландия, Пакистан, Сингапур, США, Франция, Швеция.

Культуры с низкой значимостью власти репутации

Великобритания, Венесуэла, Гонконг, Индонезия, Канада, Китай, Перу, Польша, Россия, Таиланд, Тайвань, Турция, Финляндия, ЮАР, Япония.

Основные положения

1. Репутация – это общая оценка всех качеств человека остальными членами сообщества (команды, компании или социума), к которому он принадлежит.

2. Люди с сильной властью репутации гораздо эффективнее проявляют себя в качестве лидеров по сравнению с теми, чья репутация не столь значительна. Из-за необыкновенного эффекта, производимого властью репутации на способность влиять на окружающих, она является одним из важнейших активов каждого человека.

3. Репутация – это оценка качеств и достоинств человека, в какой-то мере связанная с культурой, поскольку поведение, которое в одной стране может показаться проявлением чрезмерной настойчивости, в другой стране воспринимается как неуверенность. Впрочем, некоторые оценки базируются на более универсальных чертах характера, таких как мужество.

4. Репутация человека формирует ожидания людей от встречи с ним. Информация о нем определяет готовность окружающих принять его попытки руководить и воздействовать на них.

5. Репутация – эффективный механизм коммуникации и укрепления социальных норм, а также принятого в социуме поведения и взглядов. Поэтому любые проявления, выходящие за рамки норм сообщества, к которому вы принадлежите, могут заставить людей пересмотреть свое отношение к вам в худшую сторону. Репутация может быть как сильным источником, так и мощным разрушителем.

Задания для читателей

1. Определите три-четыре ключевые фигуры в своей компании. Чем известны эти люди? Какие у них репутации? Как они их приобрели? Попробуйте определить источники этих репутаций.

2. Вспомните своих знакомых, чьи репутации пострадали из-за демонстративных поступков или высказываний. Что именно произошло? Каковы последствия этих событий, как изменилось общее мнение о них? Какой урок вы извлекли из их действий и какой эффект они произвели на вас?

3. У кого из ваших знакомых сложились превосходные репутации? Почему? На чем они основывались? Казались ли эти люди более влиятельными и обладающими большей властью?

4. Какая у вас репутация? Какого мнения о вас придерживаются те, с кем вы живете и работаете? Существует интересное упражнение: перечислите в списке пять своих качеств, которые, на ваш взгляд, принесли вам известность. Затем попросите нескольких коллег составить аналогичные списки. Сравните их. Насколько верно ваше представление о собственной репутации?

5. Назовите двух-трех коллег, чьи репутации небыстречны. Что бы вы им посоветовали для улучшения репутации? Что им следует делать по-другому? Насколько легко коллегам измениться и много ли времени потребуется, чтобы опровергнуть не слишком хорошее впечатление, которое они производят на окружающих?

6. Что вам нужно предпринять, чтобы улучшить свою репутацию?

Глава 10

Организованное соперничество в берлоге чудовища

Власть в организациях

Примерно в 1940-х годах богослов Рейнхольд Нибур записал «Молитву о душевном покое», которая начиналась словами «Боже, даруй мне душевный покой принять то, что я не в силах изменить, мужество изменить то, что могу, и мудрость отличить одно от другого»^{99}. Молитва приобрела известность, когда десятилетие спустя ее приняли в организации «Анонимные алкоголики», а в течение последующих лет она превратилась в популярное изречение, которое появилось и у меня в кухне, на листке бумаги, приколотом к стене. Эта молитва могла бы стать своего рода девизом данной главы, поскольку тот вес, которым человек обладает, зависит от многих факторов: его личностных и организационных источников власти, иерархической структуры и динамики развития организации, в которой он работает, от внешних обстоятельств, которые он не может контролировать. Обладая мощными личностными и организационными источниками власти, человек не будет замечен в компании, если числится в отделе с заурядными показателями или если высокопоставленный соперник уменьшает его возможности или как-то иначе ограничивает его власть. Причиной ослабления власти может стать изменение конъюнктуры рынка, вызвавшее стремительное падение цены на продукт, который продвигал этот человек, поэтому его сбрасывают со счетов, как вчерашние новости.

Возвращаясь к введению, напомним, что власть можно воспринимать как электрическую батарейку. Ее источники, которые я анализировал в данной книге, подобны гальваническим элементам наших «индивидуальных батареек». Люди, обладающие сильными источниками власти, ярче проявляют себя в лидерстве и влиянии, поскольку, образно говоря, у их батареек более высокий вольтаж по сравнению с теми, чьи источники слабее. В организации динамика власти осложняется тем, что власть реализуется не в вакууме, а в официальных и неформальных структурах под воздействием внутренних и внешних приоритетов и событий. В одних ситуациях

носители организационной власти объединяются с сотрудниками, в других – действуют в противовес им. Динамика власти в организации напоминает работу электросети, все компоненты которой (то есть сотрудники) причудливо связаны между собой, а власть внутри нее колеблется в зависимости от факторов, которые могут как усиливать те или иные властные потоки, так и противодействовать им.

Мне нравится эта метафора, поскольку она наглядно иллюстрирует взаимосвязанность разных типов власти. Однако электросети рациональны, а вот власть – зачастую нет. Электросети всегда работают одинаково, если не происходит сбой в одном из элементов и не возникает форс-мажорная ситуация. Они созданы с расчетом на максимальные стабильность и надежность, какие только могут обеспечить инженеры. По сравнению с ними организации беспорядочны, неустойчивы и непредсказуемы. Как говорил Олдос Хаксли, «одной из причин непонятности и трагичности человеческой природы является тот факт, что социальная организация необходима и вместе с тем губительна. Люди всегда будут создавать подобные организации для собственного удобства и всегда будут становиться жертвами собственноручно созданных чудовищ»^{100}. Я покажу в этой главе, что можно приобрести или утратить свою власть по причинам, которые нельзя предвидеть, и с этим ничего не поделаешь. Но это не означает, что человек не властен над своей судьбой, – это лишь значит, что, несмотря на его старания, он не всегда сможет придерживаться выбранного курса. Перефразируя Нибура, вы должны принимать то, что вам неподвластно, делать то, что в ваших силах, и обладать достаточной мудростью, чтобы отличать одно от другого.

Динамика власти в организациях

В организациях существует пять факторов, которые регулируют распределение и использование власти, а также меру власти каждого по отношению к остальным. Вот эти пять факторов: 1) структура формальной власти в организации; 2) господствующая парадигма лидерства; 3) среда, в которой существует организация; 4) неформальные рабочие процессы («нейронные сети» организации) и 5) честолюбие и лояльность отдельных сотрудников, особенно когда они дополняют такие же качества коллег или противоречат им.

Структура формальной власти

Самый заметный фактор, влияющий на распределение власти и полномочий в организации, – ее формальная структура. Деление организации на логические блоки, функциональное назначение этих блоков (а также связи между ними), иерархия руководящих ролей и соответствующих им обязанностей, определение и описание должностей и ролей, назначение директивных органов, формальные каналы коммуникации и потоки документооборота – все эти элементы предписывают, как следует распределять власть на каждом уровне. Важно осознавать, что структурная схема организации (которая, по сути, представляет собой схему распределения власти и карту функциональных взаимоотношений) являет собой отвлеченную картину.

Структурная схема демонстрирует, как, по мнению ее основателей (кем бы они ни были), призвана функционировать организация, причем функционировать максимально эффективно и успешно. Иными словами, структура формальной власти – это самое рациональное распределение власти при условии, что люди, занимающие разные должности, идеально используют предоставленные им власть и полномочия, что между подразделениями установлены разумные отношения и что внешние силы не оказывают влияния на организацию. Если бы люди, создающие структурные схемы, проводили научный эксперимент, они сказали бы: «Именно такой должна быть оптимально эффективная работа организации в условиях контролируемого лабораторного эксперимента».

Пять факторов регулируют распределение и использование власти в организации: структура формальной власти, господствующая парадигма лидерства, среда, в которой существует организация, неформальные рабочие процессы, или «нейронные сети», а также честолюбие и лояльность отдельных сотрудников.

Одно из решений, которое должны принять основатели организации, – это насколько централизованной или децентрализованной она будет. В централизованных структурах право принятия многих решений оставлено центральным подразделениям (например, отделу по работе с персоналом, отделу

исследований и разработок, финансовому отделу), а не операционным бизнес-единицам или региональным отделениям. Поэтому, если вы занимаете руководящую должность в централизованной организации, скорее всего, в ваших руках сосредоточено больше власти и полномочий по принятию решений, чем у менеджера производственного подразделения. В децентрализованных структурах с часто весьма небольшим центральным офисом большая часть власти распределена между операционными единицами или регионами, поэтому руководители таких подразделений обычно обладают большими правами принимать решения и большей властью. Разница в полномочиях по принятию решений обычно касается вопросов бюджета, но может затрагивать управление персоналом, выбор партнеров и поставщиков, региональную рыночную стратегию, выбор ИТ-систем и т. д. Я бы не взялся утверждать, что один тип организации во всем превосходит другой, но распределение власти явно зависит от того, насколько централизованной является данная структура.

Распределение власти в организации определяется и этапом жизненного цикла, на котором она находится. Организации можно уподобить живым организмам, поскольку у них тоже есть свой жизненный цикл и они тоже проходят этапы от рождения, детства и юности к зрелости, а затем к старости и угасанию, во многих случаях ведущему к смерти (ликвидации). Ицхак Адизес привел одно из самых полных описаний этой метафоры в своей книге «Управление жизненным циклом корпораций» (Managing Corporate Lifecycles)^[69]. Согласно теории Адизеса, жизненный цикл организации состоит из девяти прогнозируемых стадий: выхаживание, младенчество, активное движение, юность, расцвет, стабильность, аристократия, ранняя бюрократия и бюрократия/смерть^{101}. На стадии формирования организации власть преимущественно принадлежит основателю, который по мере ее роста может уступить (а может и не уступить) часть этой власти. Основатели, неохотно делегирующие полномочия команде менеджеров, часто тормозят рост своей организации, лишая права голоса новых лидеров, чья энергия и креативность необходимы для ее развития. Компании начинают нуждаться в чем-то большем, чем способность основателей принимать правильные решения для все более усложняющейся структуры. Более мудрые основатели ищут людей, способных принять на себя

ответственность управления подразделениями компании, и наделяют их властью и полномочиями для принятия решений на своем уровне. Кроме того, такие основатели привлекают и поощряют инноваторов, изобретающих новые продукты, решения, рынки и стратегии, которые помогут компании выжить и достичь зрелости.

На ранних этапах жизненного цикла власть в организации обычно получают те, от кого максимально зависит основатель: 1) партнеры или первые сотрудники, поверившие в его мечту и участвовавшие в ее реализации; 2) те, кто примкнул позже и принял видение основателя, его ценности и рабочую этику и кто внес существенный вклад либо в создание нового продукта, либо в успех отношений с клиентами, а также 3) люди, чьи навыки, напористость, энергия и креативность способствовали росту и развитию предприятия от детства к юности и расцвету. По мере расширения организации происходит утрата власти 1) первыми сотрудниками, желающими захватить больше власти, чем основатель компании готов им предоставить; 2) людьми, не соответствующими принятому стилю управления (и таким образом мешающими работе), а также 3) теми, кто не справляется со своими обязанностями. Как правило, слабые работники, прекрасно проявлявшие себя, когда организация была молодой, не в состоянии идти в ногу с растущими требованиями – они просто не успевают.

По мере того как организация становится более зрелой и достигает расцвета, многое приходится менять. Больше нельзя действовать наобум. Решения должны быть более продуманными и менее спонтанными. Необходимо внедрять процессы и системы, которые помогут управлять громоздким и неповоротливым предприятием. Руководители должны демонстрировать высокий профессионализм и системно оценивать производительность. Многие компании, достигнув зрелости, превращаются из частных в публичные. При этом все сотрудники получают новые нормы и подвергаются частым проверкам, не исключая основателей (если они к этому моменту еще остаются в составе компании). На таких гораздо более зрелых предприятиях большую власть приобретают: 1) люди, занимающие главные должности в иерархии; 2) профессиональные менеджеры и специалисты по разрешению проблем, способные устанавливать системы, управлять ими и последовательно добиваться результатов; 3) ключевые исполнители, чьи значительные успехи делают их

образцами для новых членов организации. К людям, утрачивающим власть, обычно относятся давние сотрудники, скучающие по прежним временам, когда компания больше напоминала семью, и питающие отвращение к нынешним жестким правилам.

На последних стадиях жизненного цикла организации правит бюрократия. Системы, процессы, правила и процедуры постепенно костенеют. Все руководители защищают свои сферы влияния, и любые перемены вызывают подозрение. Люди отказываются замечать предупреждающие сигналы о застое и действуют в убеждении, что рынок и клиенты должны приспособливаться к стилю организации (но не наоборот). На этом этапе жизненного цикла власть переходит к руководителям отделов управления системами и бюрократам – сторонникам сохранения статус-кво. Остаются у власти и те, кто, отрицая необходимость давно назревших перемен, убеждает обеспокоенных коллег в том, что все хорошо, и прикладывает все силы, чтобы интригами продлить существующее положение и свое влияние. Все они не желают адаптироваться к постоянно меняющимся требованиям окружающего мира и внедрять инновации для поддержания предприятия. На данном этапе обычно теряют власть те, кто героически пытается преобразованиями реанимировать организацию и кого подавляют могущественные противники перемен, а также сдавшиеся и опустившие руки менеджеры.

Примерами организаций, находящихся на разных этапах жизненного цикла, могут служить Facebook (динамично развивающаяся компания), Amazon (ныне переживает расцвет) и Wang^[70] (завершила свое существование). Разумеется, предприятия, достигшие этапа бюрократии, не всегда обречены. До того, как такое предприятие начнет умирать, бдительный совет директоров может уволить действующего CEO и найти нового, который успеет преобразовать неуклюжего гиганта до того, как ему придет конец. Компания IBM несколько раз переживала обновление, наиболее значительное при Лу Герстнере. В последние годы произошли преобразования в Ford Motor Company, и она вновь стала жизнеспособной (General Motors, напротив, остается бюрократическим монстром и вряд ли выживет, по крайней мере в нынешнем виде). Структура организации развивается по мере того, как она реагирует на изменяющиеся внешние условия, в которых

функционирует. Периодические изменения структуры производятся, чтобы привести ее в соответствие с существующими обстоятельствами или с господствующей парадигмой лидерства (более подробно об этом чуть позже). Однако и преобразованная структура по-прежнему представляет собой наилучшее предположение ее создателей о максимально эффективной работе.

В заключение отметим, что доля полномочий, которыми может обладать человек, зависит не только от силы его личностных и организационных источников власти (особенно от власти *роли*, проистекающей из его позиции в формальной структуре предприятия), но и от того, насколько он соответствует замыслу организации и стадии ее жизненного цикла. Еще одним важным фактором является степень его соответствия господствующей парадигме лидерства в управлении.

Власть в лицах

Марк Цукерберг и Facebook

Как и Билл Гейтс, Марк Цукерберг бросил Гарвард, создал компанию – разработчика программного обеспечения и стал миллиардером, когда ему было немногим более 20 лет. Цукерберг рос умным и немного странным ребенком, который воспитывался в обеспеченной семье и рано начал увлекаться компьютерами. Во время обучения в средней школе Марк писал компьютерные программы, среди которых была коммуникационная программа для офиса его отца и музыкальный плеер Synapse, умеющий запоминать музыкальные предпочтения пользователя. Он учился в престижной частной школе – Академии Филлипса в Эксетере, где ему особенно удавалась классическая литература, а затем поступил в Гарвардский университет, где намеревался изучать психологию. Однако на первом же году обучения в Гарварде его внимание отвлекла студенческая шутка, которая впоследствии стала интернет-феноменом.

В Гарварде не было централизованной базы данных – списка студентов с фотографиями, информации о программах обучения и выбранных дисциплинах, хотя отдельные колледжи и общежития располагали такими сведениями. Поэтому Цукерберг получил доступ к защищенной области компьютерной системы Гарварда

и скачал фотографии студентов и информацию из баз тех колледжей, компьютеры которых смог взломать. На основе этих данных он создал Harvard Face Mash – версию сайта Hot or Not^[71], посетители которого могли оценить привлекательность человека по фотографии. На Face Mash Цукерберг в случайном порядке формировал пары фотографий и предлагал пользователям определить, кто из двух человек обладает более приятной внешностью. Неудивительно, что руководство университета быстро положило конец его компьютерным привилегиям и назначило наказание, настояв на обязательном извинении перед однокурсниками.

Однако Цукерберг смотрел в будущее, а будущее было за социальными сетями и желанием людей делиться личной информацией в интернете. Особо не переживая из-за выговора в университете, 4 февраля 2004 года Цукерберг с друзьями по Гарварду создал домен thefacebook.com. Хотя сайту не хватало изюминки Hot or Not, он давал пользователям возможность указывать, состоят ли они в отношениях с кем-либо, какого партнера ищут. Это вызвало большой интерес у «гормонально активных» студентов. За три недели на сайте зарегистрировались шесть тысяч человек. После Гарварда Цукерберг и компания сформировали аналогичные базы данных для других школ и университетов Лиги плюща, затем для средних школ, а затем... для всего мира. Их молодое предприятие стремительно набирало обороты, и на втором курсе Цукерберг с друзьями бросили Гарвард, переехали в Пало-Альто и основали компанию Facebook, которая процветает по сей день.

Facebook – один из самых быстроразвивающихся сайтов в истории. На момент написания этой книги он насчитывал более 500 миллионов пользователей по всему миру. По некоторым подсчетам, более 10 % времени, которое люди проводят в интернете, они находятся в Facebook. Это ошеломительная статистика для компании, которая существует всего шесть лет. Приведенные данные демонстрируют огромную привлекательность социальной сети для жителей промышленно развитых стран. Это качество мгновенно вознесло Facebook на вершину жизненного цикла корпорации, как неповоротливого ребенка, глотающего гормоны роста. Сегодня в компании работают более 1200 сотрудников –

слишком много, чтобы продолжать считать ее несносным беби, который воротит нос от взрослых, уже достигших зрелости корпораций вроде Microsoft. Однако Facebook пока присуще юношеское усердие. Офисы компании похожи на комнаты в студенческих общежитиях. Среди общего беспорядка стоят лабиринты столов, за которыми, уставившись в мониторы, сидят 20-летние сотрудники с iPod, слушают музыку, пишут коды – и все до одного хотят изменить тот мир, который мы знаем.

Цукерберг был и остается главным владельцем Facebook. Его нельзя уволить или отстранить от руководства (как это однажды произошло со Стивом Джобсом в компании Apple в середине 1980-х годов). Власть роли и власть ресурсов Цукерберга практически безграничны. Кто еще обладает такими же полномочиями в Facebook? Одно время это были сооснователи – Адам д'Анджело и Дастин Москович, но они покинули компанию. Значительная власть роли сегодня отошла некоторым новичкам (примечательно, что многие из них пришли из компании Google). Так из Google вышли Шерил Сандберг, которую наняли на пост главного операционного директора, и Дэвид Фишер (знаменитый рекламщик), назначенный вице-президентом компании по рекламе и глобальным операциям, Эллиот Шрейг, ставший вице-президентом по глобальным коммуникациям, маркетингу и связям с общественностью, Дон Фол, руководящий глобальными онлайн-операциями, Итан Берд, возглавивший сеть разработчиков Facebook, и Грэйди Бернетт, ответственный за онлайн- и дистанционные продажи. Недавно на работу в компанию была принята Джоанна Шилдс (бывшая CEO компании Bebo^[21]) для управления продажами и расширения клиентской сети в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке.

Если вы думаете, что такая компания – лишь одна из многих, то так оно и есть. Facebook как организация переживает период юности и не достигнет зрелости, если не формализует осуществляемые операции и не начнет позиционировать себя как серьезное предприятие. Этим как раз занимается Цукерберг, нанимая опытных руководителей и создавая формальную организационную инфраструктуру. Впрочем, это не означает, что компания стала громоздкой. В марте 2010 года, по оценке

журнала Fast Company^[73], Facebook стала самой инновационной компанией в мире (обойдя Amazon, Apple и Google)^[102]. Ее по-прежнему возглавляет CEO, который некогда завершал совещания, «потрясая кулаком и призывая сотрудников к „господству над остальными“»^[103]. В такой среде астрономического роста в сочетании с достойной Эдисона тягой к экспериментам власть всегда будет сосредотачиваться в руках молодых гениев в футболках и джинсах, которые успевают больше, справляются раньше назначенного срока и непрерывно совершенствуют продукт. Именно таких Цукерберг ценит больше всего. Он поощряет их, не похлопывая по плечу (как лидер он не славится душевностью и мягкостью), а предлагая новые вызовы. В такой организации с таким лидером сотрудники, получая власть, постоянно достигают высочайших результатов.

Чему учит опыт Марка Цукерберга и компании Facebook

1. *Важность соответствия стиля работы и сильных черт характера лидера потребностям организации.* Власть в организации формируется ее формальной структурой и этапом жизненного цикла, на котором она находится. Потребности в лидерстве у творческих и быстро расширяющихся организаций типа Facebook отличаются от аналогичных потребностей зрелых организаций, переживающих расцвет (например, Amazon) или старение и бюрократизацию (например, General Motors). Способность получать и использовать власть будет зависеть от того, насколько ваш стиль руководства и сильные лидерские качества соответствуют потребностям организации.

2. *Важность соответствия вашего понимания теории и практики лидерства пониманию высшего руководства.* Это особенно важно в организациях, находящихся на стадии активного развития, таких как Facebook, когда во главе компании стоит начинающий, спонтанно действующий лидер, который учится по ходу дела, как Марк Цукерберг. Чтобы добиться власти в организации, которой управляет такой лидер, придется продемонстрировать максимальную скорость обучения, равно

как и умение ориентироваться в обстановке, чтобы предугадывать возрастающую потребность в лидерстве и успеть подготовиться.

3. *Важность получения результатов раньше установленного срока.* Власть в недавно созданной и стремительно развивающейся организации основывается на неизменно высоком качестве результатов, получаемых в условиях постоянного стресса.

Господствующая парадигма лидерства

Господствующая парадигма лидерства – это совокупность убеждений, определяемых корпоративной культурой и декларирующих, каким должно быть руководство. Парадигма отражает подходы, стиль работы и манеру поведения главных лидеров и часто настолько прочно связана с корпоративной культурой, что она отвергнет любого пришельца извне, который ведет себя по-другому. Господствующая парадигма лидерства закрепляется в давней традиции (примерами служат католическая церковь, компании General Motors, Sears^[74], сеть универсамов Wal-Mart) или отражает спонтанные интуитивные действия молодого предпринимателя, слишком много работающего и порой засыпающего под столом в офисе (что частенько случалось с Биллом Гейтсом в первые годы компании Microsoft). В организациях с властным CEO или управляющим директором господствующая парадигма лидерства обычно отражает стиль альфа-лидера, его взгляды на управление компанией и его личность. Со временем все это закрепляется в корпоративных требованиях к руководителям.

Помимо своих индивидуальных качеств и стиля работы новые руководители приносят в организацию свои взгляды и подходы, отражающие как их персональный опыт, так и выводы из наблюдений за деятельностью других топ-менеджеров. Совокупность их взглядов и опыта формирует лидерскую парадигму, с которой они приходят к новой должности. Так, человек, остро нуждающийся во власти и контроле, скорее всего, станет руководить в жесткой авторитарной манере. Возможно, этот стиль помог ему когда-то в прошлом и обусловил приглашение на нынешнюю должность. (Такое произошло с Элом «Бензопилой» Данлэпом. Он сумел оздоровить компанию Scott Paper и создал себе репутацию руководителя-

даунсайзера – сторонника массовых сокращений. Именно поэтому его назначили CEO корпорации Sunbeam, и это решение совета директоров привело к катастрофическим последствиям для компании.) Другие руководители придерживаются стратегии распределения власти, создания культуры, ориентированной на сотрудничество, и отводят себе роль главного вдохновителя и заводилы (как Хёрб Келлехер из Southwest Airlines). Альфа-лидер, придумавший революционный продукт, становится руководителем-инноватором (как Стив Джобс из Apple) или активным сторонником привлечения работников компании к принятию решений (в соответствии с концепцией Роберта Гринлифа «лидерство как служение»). Есть лидеры-оптимисты (Джордж Патон) и уравновешенные лидеры (Дуайт Эйзенхауэр). Бывают лидеры-принцы вроде Кельвина Кляйна и Ричарда Брэнсона и патриархальные (матриархальные) лидеры, такие как Уолт Дисней и Мэри Кэй Эш. Успешно руководя своей организацией, альфа-лидер накладывает на нее отпечаток своей личности, а подчиненные ему менеджеры начинают подражать его стилю и подходу.

Как уже отмечалось в главе 4, люди симпатизируют тем, кто похож на них и мыслит так же, как они. Но дальновидные руководители должны следить, чтобы в топ-менеджмент компаний обязательно включали бунтарей, оспаривающих их предположения и привносящих свежие идеи в постоянный управленческий диалог. Однако в реальности большинство CEO, как и лидеры на других уровнях, склонны окружать себя подчиненными, которые мыслят и ведут себя так же, как они. Конечно, разногласий и конфликтов при таком раскладе намного меньше, повышается самооценка топ-менеджеров, укрепляются представления о стиле управления организацией – все это подтверждает «правильность» установившегося подхода к лидерству. Более того, многие альфа-лидеры принимают участие в организационных программах по развитию лидерства, и то, чему они учат, естественно, отражает их взгляды на «правильное управление» (так поступали Джек Уэлч в GE, Энди Гроув в Intel и Роджер Энрико в PepsiCo, пока занимали должность CEO).

Господствующая парадигма лидерства влияет на распределение власти, создавая условия «естественного отбора», в которых сторонников парадигмы вероятнее всего сочтут сотрудниками,

подающими большие надежды, предоставят им больше возможностей для образования, окажут предпочтение при новых назначениях и продвижении по службе. Несогласных же с парадигмой будут считать не соответствующими корпоративной культуре. Вы приобретаете власть, демонстрируя закреплённый в организационной культуре образ мыслей и поведение. Вы расплачиваетесь за инакомыслие, даже когда правы. Как однажды заметил Джон Кеннет Гэлбрейт, «в любой крупной организации значительно безопаснее ошибаться вместе с большинством, чем быть правым в одиночестве»^{104}.

Господствующая парадигма лидерства часто отражается в решениях по вопросам найма или продвижения по службе, принимаемых недавно назначенными топ-менеджерами. Например, новый старший вице-президент или руководитель подразделения N, раньше работавший консультантом по вопросам управления, вероятно, считает свою прежнюю должность наилучшей подготовкой к такому посту. Более того, возможно, он испытывает большое доверие к своим коллегам по прежней работе. Возглавив подразделение, он приглашает своим заместителем человека из той компании, которого он хорошо знает и на которого во всем полагается. Этот человек разделяет его взгляды и придерживается привычной практики управления. По мере расширения подразделения N старший вице-президент нанимает и других консультантов из своей прошлой компании, назначая их на ключевые должности. Спустя некоторое время сотрудники подразделения поймут, что раз их послужные списки не вызывают доверия у старшего вице-президента, то и шансы продвинуться по службе у них равны нулю. В данном примере, который не так далек от истины, как кажется, распределение власти в организации явно осуществляется с перекосом в сторону тех людей, которых объединяет общее с руководителем прошлое, особенно тех, кто работал с ним в предыдущей компании.

Господствующая парадигма лидерства может влиять или не влиять на распределение власти в организации. Это зависит от силы корпоративной культуры и относительного доминирования высшего руководства. Разумеется, в компаниях с сильной культурой или с высшим руководством, использующим доминантный стиль поведения, новички из других компаний, приглашенные на посты,

сопряженные с властью, имеют меньше шансов на успех. В SAS^[75], компании по производству программного обеспечения с центральным офисом в Северной Каролине, которая регулярно появляется в списках лучших работодателей журнала Fortune, укоренена корпоративная культура, ориентированная прежде всего на сотрудников. Анализируя культуру SAS, ее CEO Джим Гуднайт заявил: «Наша культура во многом схожа с иммунной системой человека. Она бросится в атаку, если на руководящую должность назначить чужака»^{105}. Соответственно, самые большие трудности, с которыми сталкиваются новые руководители, приглашенные из других организаций, – это добиться понимания окружающих, а также проникнуться симпатией к организационной культуре и господствующей парадигме лидерства. Только после этого можно попытаться что-то изменить. Если новички благополучно приобщатся к культуре и парадигме, то смогут использовать и укреплять власть роли, которой наделены, и постепенно развивать другие источники власти. Если же они не преуспеют в этом, то утратят власть и со временем будут уволены.

Господствующая парадигма лидерства влияет на распределение власти, создавая условия «естественного отбора», в которых сторонников парадигмы вероятнее всего сочтут сотрудниками, подающими большие надежды, предоставят им больше возможностей для образования, окажут предпочтение при новых назначениях и продвижении по службе. Несогласных же с парадигмой будут считать не соответствующими корпоративной культуре.

Среда, в которой функционирует организация

На распределение власти в организации влияет баланс стремления к стабильности и необходимости адаптации к меняющимся условиям. Какой бы ни была организация, менеджеры борются за стабильность, обеспечивающую эффективность и гарантирующую предсказуемость. Выполнение одних и тех же операций одними и теми же способами позволяет им повышать продуктивность предприятия. При умелом управлении организация с высоким запасом устойчивости превращается в слаженный механизм. Так, стабильность – это дополнительное преимущество для сетей быстрого питания,

отделений пожарных служб, ресторанов, железных дорог, авиалиний, конвейерных производств, электростанций, банков и пароходств. Эти организации придают особое значение процессам, технологиям, профессиональной подготовке и подотчетности, поэтому власть в них отходит к менеджерам, способным проследить, чтобы все действовало слаженно, и быстро решить возникающие проблемы.

Степень устойчивости, которой можно достичь, определяется экономической и политической обстановкой, в которой функционируют предприятия. Когда внешние условия стабильны и предсказуемы, их задачи неизбежно сводятся к борьбе за большую производительность, а самыми влиятельными руководителями считаются те, чьи подразделения каждый раз выполняют производственные задачи в срок. Однако когда внешняя обстановка изменчива, особенно когда она меняется *постоянно*, организации должны уметь быстро адаптироваться. Подумайте о рекламных и фармацевтических компаниях, телевизионных сетях, консалтинговых фирмах по вопросам управления и разработчиках программного обеспечения, производителях компьютеров и одежды, спортивных командах и других типах организаций, которые работают при постоянно изменяющихся потребительских предпочтениях и рыночных условиях, когда конкуренция заставляет так быстро внедрять инновации, что никто не может позволить себе долго пребывать в состоянии стабильности. Когда то, что актуально сегодня, уже не интересно завтра, стабильность приравнивается к упадку, а большая часть власти сосредоточивается в руках тех руководителей, кто поддерживает инновации, гибкость и способность быстро приспособливать свои мнения, подходы и методы к новой внешней среде.

Внешними силами, способными максимально влиять на организацию, являются ее рынки (или клиенты, которых она обслуживает) и конкуренты (или альтернативные контакты). Изменения потребительских запросов и предпочтений или новые ходовые продукты (реклама) конкурентов рано или поздно дестабилизируют организацию и заставляют ее либо адаптироваться к новым реалиям, либо уступить соперникам и ухудшить свое положение. Помимо этого к факторам внешней среды, влияющим на организации, относятся правительства, рынки капитала, банки,

лоббисты и группы влияния, СМИ, передовые технологии и другие рыночные изменения (дистрибутивные каналы, партнеры по сети поставок, доступность сырья, решения суда, несчастные случаи или погодные условия и т. д.) Хотя организации могут попытаться справиться с некоторыми обстоятельствами (например, протестуя против закона, который может повлиять на бизнес), как правило, эти внешние силы находятся за пределами ее контроля.

Как внешняя обстановка воздействует на распределение власти в организации? Как и у Дарвина, выживает самый приспособленный, и, когда окружающая обстановка заставляет компанию приспособливаться, баланс власти в ней обычно сдвигается в сторону тех, кто успешнее адаптируется и справляется с возникающими проблемами, и уходит от менеджеров и лидеров, которые либо упрямо цепляются за прошлый статус-кво, либо приспособливаются слишком медленно. Как показывает исследование адаптационных способностей, проведенное специалистами Korn/Ferry, наилучших результатов, особенно по истечении продолжительного срока, достигают руководители, готовые приспособливаться к новым условиям ведения бизнеса^{106}.

Неформальные рабочие процессы («нейронные сети» организации)

Ранее в этой главе я говорил, что структура формальной организационной власти, представленная в виде схемы, иллюстрирует *теоретическое* распределение власти. Неформальные рабочие процессы, или «нейронные сети», организации отражают *фактическое* ее распределение. Я использую словосочетание «нейронные сети» в качестве метафоры, поскольку то, что происходит в организациях, очень напоминает происходящее в человеческом мозге, когда ему приходится решать проблемы, связанные с внешней средой, и учиться. Человеческий мозг имеет четкую структуру (своего рода организационную схему), но все происходящее на уровне нейронов крайне нестабильно. Связи между ними укрепляются, когда один нейрон возбуждается и передает электрохимический импульс другому связанному с ним нейрону, который, в свою очередь, может возбудиться и возбудить остальные нейроны. Когда мы учимся, нейроны нашего мозга образуют новые связи. Поэтому, хотя в целом его структура и не меняется, на микроскопическом уровне мозг постоянно трансформируется по мере того, как в действие включаются новые нейроны, формируются новые и ослабевают малоиспользуемые связи. Нейронные сети человеческого мозга по-настоящему работают: реагируют на раздражители, формируют связи, обрабатывают информацию и создают мысленную карту мира, каким мы его знаем.

Похожий процесс происходит и в организациях. Структура формальной власти – это карта того, как должна распределяться власть и как должна осуществляться деятельность. Однако в ходе выполнения производственной задачи сотрудники предприятия развивают связи с людьми, занимающими другие должности, работающими в других подразделениях и даже регионах. Они узнают, кто чем занимается, кто знающий специалист и к кому можно обратиться за помощью. Становится известно, кто лучше других разрешает проблемы, больше знает о продуктах и клиентах, на кого можно положиться, кто информирован лучше других, а кто в наибольшей степени настроен на сотрудничество. Возникают новые отношения с симпатичными и надежными людьми. Появляется понимание

внутренней ситуации: кто борется за власть, кто наущничает боссу, у кого самые крепкие и обширные связи с остальными сотрудниками. Становится ясно, где можно столкнуться с препятствиями, как сотрудничать с людьми или подразделениями, затрудняющими работу. Если бы мы составили карту всех связей сотрудников и их взаимозависимости, то узнали бы, сколько «нейронных сетей» насчитывает организация и как в ней распределяется власть.

Структура формальной организационной власти, представленная в виде схемы, иллюстрирует *теоретическое* распределение власти. Неформальные рабочие процессы, или «нейронные сети», организации отражают *фактическое* ее распределение.

«Нейронная сеть» выявляет сотрудников, которые находятся в центрах информационных сетей, пронизывающих организацию. Они знают больше людей, больше общаются, владеют большими объемами информации, знают, что и как сделать, и необходимы для успешной работы организации. Мы обнаружили также, что многие люди, обладающие большими связями, не входят в управленческую иерархию. Одни – обычные надежные сотрудники, другие вполне могут стать помощниками руководителей, третьи, в сущности, имеют второе рабочее место у кулера с водой (они знают все сплетни). Кто-то лучше, чем официальные лидеры, понимает, как следует управлять организацией и что чувствуют ее сотрудники, поскольку умеет слушать и коллеги откровенны с ним. Кто-то способен добиться власти, зная, как работают системы и процессы, и умея обойти бюрократические препоны. Разумеется, ряд сотрудников обладает большими полномочиями в силу своей должности, однако руководящая роль – достаточное, но не необходимое условие для власти.

В организационной «нейронной сети» многие люди, не занимая руководящих должностей, обладают определенной влиятельностью за счет сильных источников организационной и персональной власти. Это те, кто имеет хорошие знакомства в компании (власть сети связей), больше знают по сравнению с остальными (информационная власть) и пользуются большим уважением и доверием коллег (власть репутации). Кроме того, власть дает и выгодное положение в организационной иерархии (например, должность помощника CEO

или другого топ-менеджера). Такая неформальная власть часто базируется на осведомленности (власть знания), коммуникативности (власть экспрессивности), умении располагать к себе (власть привлекательности), а также надежности и осмотрительности (власть характера). Неформальные рабочие отношения в организации – те самые самоорганизующиеся «нейронные сети», о которых я говорил, – могут в определенной степени отражать формальную структурную схему организации, но это отражение всегда будет размытым.

В своей книге *Power and Influence: Beyond Formal Authority* («Власть и влияние. По ту сторону формальных полномочий») известный ученый из Гарварда Джон Коттер отмечает, что одной из движущих сил власти является противоборство разнообразия и взаимозависимости. Он определяет разнообразие как «различия между людьми с точки зрения их целей, ценностей, линии поведения, предположений и восприятия мира»^{107}. Возникающая при общении взаимозависимость дает людям некоторую власть друг над другом. Такая динамика создает потенциал для продуктивного сотрудничества, но вместе с тем и почву для конфликтов, бюрократической стагнации, интриг и т. д. По словам Коттера, «когда степень взаимозависимости на рабочих местах высока, односторонние действия почти невозможны. У многих людей появляется право приостанавливать, запрещать или саботировать действия, поскольку у них есть небольшая власть над ситуацией, которая действует на все решения любой степени важности. Такая власть может основываться на формальном авторитете их должностей, на финансовых или человеческих ресурсах, которые они контролируют, на особом опыте или знаниях, на законе или законных полномочиях или на чем бы то ни было еще»^{108}. При наличии организационных патологий борьба за власть становится настолько интенсивной, что возникают враждующие группировки, которые не только вредят предприятию, но и уничтожают его. В здоровых организациях подобная борьба часто стимулирует появление креативных подходов к решению проблем, корректировку предположений, целей и приоритетов, а также мотивацию сотрудников на достижение общей цели.

В иерархических организациях, таких как армия и церковь, распределение полномочий, как правило, соответствует формальной

организационной структуре, поэтому власть отражает границы и уровни иерархии. Жесткость распределения власти не противоречит существованию «нейронных сетей» в них – она лишь означает, что структура формальной власти в значительной мере определяет, кто какими полномочиями наделен. В более свободных организациях, особенно с матричной структурой управления, схема распределения власти, как правило, отражает прежде всего «нейронные сети», особенно когда парадигма лидерства высшего руководства основана на совместной работе и консенсусе. Когда людям предоставляют свободу в развитии отношений и каналов, максимально способствующих в работе и достижении целей, они начинают самоорганизовываться. Со стороны процесс может показаться хаотичным, но на самом деле он весьма эффективен. Когда подобное происходит, власть распределяется органично, отражая силу личностных и организационных источников власти каждого отдельного сотрудника.

Власть в лицах

Джефф Безос и Amazon

У него заразительный смех, пылкий и живой ум и безошибочное чутье в бизнесе. В 1994 году Джефф одним из первых попытал счастья в сфере электронной торговли и, создав один из самых знаменитых брендов на планете, был провозглашен человеком года журналом Time, попал в список лучших лидеров Америки по версии U. S. News & World Report, стал миллиардером сам и сделал миллиардерами своих родителей. Мальчик, выросший впоследствии в интернет-магната, родился в Альбукерке, подрастал в Хьюстоне, его воспитывала мать Джеки и приемный отец, кубинский эмигрант Мигель (Майк) Безос. В три года Джефф попросил нормальную кровать вместо детской, но мама отказала ему. Вскоре она застала его с отверткой разбирающим кровать. В юности Джефф постоянно что-то чинил, проводил эксперименты и разрабатывал научные проекты, например пытался сделать из старого пылесоса Hoover воздушную подушку (Джеки жаловалась, что по мере взросления его эксперименты становились все масштабнее и уже не помещались в их гараже). Лето он проводил на ферме дедушки по матери, Престона Гайза, на западе

от Сан-Антонио. Гайз работал менеджером в Комиссии по атомной энергии, поэтому оказался прекрасным наставником для внука, поддерживая его интерес к науке и обучая техническим навыкам, например сварке, прокладке труб и ремонту машин. Позже Джеки говорила, что один из главных уроков, который Джефф усвоил от Гайза, – уверенность, что нет нерешаемых проблем. Любое препятствие предоставляет какую-то новую возможность.

Безосу как отличнику с самыми высокими баллами доверили честь произнести прощальную речь на школьном выпускном; он поступил в Принстон изучать теоретическую физику, но передумал в пользу вычислительной техники и с отличием окончил университет в 1986 году. На первых местах работы он пользовался компьютером, чтобы решать проблемы или представлять информацию способами, которые стали привычными только сегодня, но в ту пору были революционными. В 1990 году его приняли в компанию D. E. Shaw & Co. в Нью-Йорке для создания компьютерной программы по определению оптимального времени заключения сделок на фондовой бирже. В это время Безос все больше узнавал о всемирной паутине и был поражен фактом, что она ежегодно растет на 2,3 %. Когда Дэвид Шоу обратился к нему с просьбой исследовать новые возможности интернета, Безос, глубоко изучив вопрос, сообщил, что самым перспективным направлением является торговля книгами. К его удивлению, Шоу с ним не согласился, и тогда Безос со своей женой Маккензи решили осуществить проект самостоятельно.

Их крошечная компания изначально называлась Cadabra (по аналогии с «абракадабра»), но, когда однажды кто-то по ошибке произнес название как cadaver («труп»), Безос сменил его на Amazon в честь самой протяженной реки на Земле, реки с многочисленными ответвлениями и притоками. Это название оказалось прекрасной метафорой для модели электронной торговли, какой он ее себе представлял. Компания Amazon начиналась в гараже арендованного дома в Сиэтле. Столом служила дверь, инфраструктурой были стоявшие повсюду компьютеры, раскиданные шнуры питания, кабели и телефоны, где Безос, Маккензи и их маленькая команда программистов изобретали инструменты и процессы для интернет-торговли. Они попросили 300 друзей протестировать сайт, а затем,

16 июля 1995 года, запустили его. За первую неделю Amazon получила заказов на сумму более 12 тысяч долларов. Уже в первый месяц Безос продавал книги заказчикам из 50 штатов и 45 стран. В центре растущего успеха компании был потребительский опыт – впечатления покупателей, которые Amazon формировала в режиме онлайн и которые с тех пор постоянно обновляют и улучшают.

Сегодня сложно припомнить времена без компании Amazon и интернет-торговли. Гениальность Безоса заключалась в том, что он разглядел возможности всемирной паутины и не отступился от своего, когда скептики решили, что это невозможно, и пророчили начинанию крах. Среди многочисленных инноваций сайта Amazon назову онлайн-каталог, состоящий из миллионов книг и включающий множество редких изданий (гораздо больше, чем могут предложить обычные книжные магазины); поощрение покупателей к написанию отзывов о книгах и обмену списками литературы; установленную вспомогательную программу, позволяющую другим оптовым поставщикам продавать свои товары через Amazon; создание поисковой системы, помогающей покупателям найти любой товар; создание таких опций, как «пробная страница» и «предварительный просмотр», которые позволяют онлайн-покупателю предварительно изучить книгу; введение функции «мгновенная покупка», облегчающей процессы приобретения для постоянных пользователей, а совсем недавно было добавлено Kindle – устройство от Amazon для чтения электронных книг.

За 16 лет с момента основания компания Amazon разрасталась быстрее, чем сам интернет. Сегодня крупнейший в мире розничный интернет-магазин предлагает более 12 миллионов товаров: музыку, видео, игрушки, электронику, одежду, кухонные принадлежности, компьютеры, мебель, косметику, солнечные панели, спортивное оборудование и электроинструменты. Это современный глобальный электронный аналог каталога Sears & Roebuck XX века. Не все шло гладко. Компания не получала прибыль до конца 2001 года, и на разных этапах аналитики предсказывали ей банкротство, но Безос сохранял уверенность несмотря ни на что. Как лидер он одновременно был дальновидным и до одержимости сконцентрированным на деталях, он полагается на интуицию

и умеет анализировать, бывает напряженным и расслабленным. Его девиз – «усердно работай, веселись и делай историю». И сотрудники, которых он искал, должны были быть «упорными, трудолюбивыми, умными людьми»^{109}. Amazon находится в самом расцвете, а власть в ней сосредоточена в руках упорных, трудолюбивых, умных сотрудников, которые воплощают собой свойственное Джеффу Безосу сочетание жизнерадостности и усердия, сосредоточенности на потребительском опыте и на преобразовании делового мышления.

В 1994 году Безос предупреждал самых первых инвесторов компании, что, возможно, они лишатся своих вложений. Интернет был новой сферой деятельности, и ни одна компания, кроме Amazon, еще не осваивала его. Тем не менее его родители вложили 300 тысяч долларов, что составляло большую часть их пенсионных сбережений. «Мы делали ставку не на интернет, – позже сказала его мать. – Мы делали ставку на Джеффа»^{110}.

Чему учит опыт Джеффа Безоса и компании Amazon

1. *В зрелых организациях власть переходит к архитекторам системы и новаторам.* Таким лидерам, как Джефф Безос, необходимы: 1) люди, способные создавать и регулировать системы, обеспечивающие работу компании на неизменно высоком уровне; 2) новаторы, понимающие, что требуется для постоянного улучшения потребительского опыта с учетом действий конкурентов, которые стараются ни в чем не отставать и даже опережать. Если вы работаете в организации, подобной Amazon, определите, в какой из этих сфер вы наиболее компетентны, и работайте исключительно хорошо.

2. *Жизнерадостность так же важна, как усердие.* Чтобы описать Джеффа Безоса, подойдут слова «трудолюбивый», «энергичный» и «усердный», но и в зрелом возрасте (наступившем почти одновременно для Amazon и для Безоса) он не утратил жизнерадостности и любознательности ребенка. В трудные времена Джеффа и его компанию поддерживали юношеская убежденность, что Amazon добьется успеха, а также радость, которую доставляет энтузиасту поиск. Вам никогда не понадобится понятие «довольствоваться малым», чтобы описать Джеффа Безоса

или компанию, которую он возглавляет. Если вы хотите добиться власти в организации, подобной Amazon, это описание не должно подходить и вам.

Честолюбие и лояльность сотрудников

Последний фактор, влияющий на распределение власти в организациях, – это амбиции и лояльность отдельных сотрудников. Американский социолог Чарльз Хортон Кули (1864–1929) говорил: «Дело в том, что самый эффективный способ применения человеческой энергии – организованное соперничество, которое благодаря специализации и общественному контролю является в то же время организованным сотрудничеством»^[111]. Кули прославился в основном как автор теории «зеркального Я», согласно которой индивидуальность человека не имеет смысла, если он не связан с обществом; иными словами, мы воспринимаем себя как отражение в зеркале общества, к которому принадлежим. Аналогичным образом я утверждал, что концепция власти тоже относительна. Люди обладают властью только по отношению к другим людям. Так что, когда мы обсуждаем, как распределяется власть, важно учитывать эффект амбиций каждого сотрудника (как они соотносятся с честолюбивыми планами остальных и потенциально противоречат им) и лояльности, которая объединяет людей в организации.

Если организации – это, как говорил Олдос Хаксли, «собственноручно созданные чудовища», то все происходящее в них – организованное соперничество в берлоге чудовища. Такое соперничество рождается из простого факта, что современные организации представляют собой меритократии^[76]. Одни сотрудники делают карьеру быстрее других. Одни становятся менеджерами, в то время как другие остаются рядовыми сотрудниками. Одни получают большие прибавки к окладу или бонусы, других ценят и поощряют за значительный вклад, а третьи не получают ничего. Кому-то по ряду причин благоволят вышестоящие руководители, предоставляя им больше возможностей, чем тем, кто не в фаворе. Такова человеческая натура, равно как и природа организаций, поскольку в группах конкуренция усиливается. Она может быть едва заметной. Возможно, в атмосфере альтруизма и братских отношений

люди хотели бы отказаться от соперничества, но оно по-прежнему существует, поскольку в жизни большинством отчасти движет собственный интерес. Лучшие из людей полностью посвящают себя организации и ее клиентам, но и они имеют свои виды.

Результаты борьбы большинства сотрудников за свои интересы в организации и вне ее в большей или меньшей степени зависят от того, насколько они амбициозны. Большинство честолюбивых людей вступают в общественные, благотворительные, политические или профессиональные группы вне работы, чтобы встретить единомышленников, создать и расширить сети контактов с другими представителями своей сферы деятельности или продвинуться по служебной лестнице. Независимо от степени лояльности работодателю люди понимают, что никто не может дать им гарантии постоянного трудоустройства. Поэтому многие, стараясь преуспеть на своем месте работы и продвинуться вверх по карьерной лестнице, делают все, что в их силах, чтобы выглядеть перспективными специалистами. Одни пользуются любой возможностью получить образование, другие – заработать хороший послужной список и опыт в составлении резюме. Некоторые очень мобильны и каждые несколько лет переходят из компании в компанию в поисках подходящей должности с большими полномочиями (и вознаграждением). Всем известно, что организации строятся по принципу пирамиды, так что чем выше вы продвигаетесь, тем меньше остается возможностей для дальнейшего карьерного роста. На каждом организационном уровне вы фактически соревнуетесь с сотрудниками своего уровня (и, конечно, с квалифицированными кандидатами со стороны) за очередной шаг вверх.

Если организации – это, как говорил Олдос Хаксли, «собственноручно созданные чудовища», то все происходящее в них – организованное соперничество в берлоге чудовища. Такое соперничество рождается из простого факта, что организации представляют собой меритократии.

На низших уровнях организации конкуренция не бывает по-настоящему серьезной, но на более высоких уровнях соперничество зачастую проходит весьма напряженно и даже жестко. Большинство

топ-менеджеров избегают открытого противостояния, но многие из них становятся настоящими мастерами закулисных конфликтов. Однажды я работал коучем старшего вице-президента компании. Его основной трудностью было сотрудничество с коллегами, равными ему по положению. Проблема заключалась в том, что, как он считал, все они боролись за ограниченное число более высоких административных постов. Он видел в данной ситуации своего рода игру в «музыкальные стулья», в которой группа людей бежит под музыку вокруг стульев, число которых на один меньше, чем число участников. Когда музыка замолкает, все должны усесться на стулья и кто-то один остается ни с чем. Неизвестно, насколько разумен подобный взгляд на вещи, но таково было его восприятие ситуации. Проблема, стоявшая перед ним, заключалась в том, до какой степени он и его коллеги готовы сотрудничать, а до какой – бороться друг с другом. Он видел, что происходит и то и другое, и ощущал себя жертвой скрытого вредительства, не исключавшего интриг СЕО.

Когда амбиции отдельных сотрудников сталкиваются, соперничество часто мешает совместной работе и влияет на распределение власти. Победившая сторона такого макиавеллиевского заговора может реально получить власть за счет потерпевших поражение конкурентов (если только вышестоящее руководство не поймет, что происходит, и не прекратит эту борьбу). Прекрасным примером служит соперничество Джеффри Скиллинга с исполнительным директором Ребеккой Марк в компании Enron. В середине 1990-х годов Скилинг возглавил подразделение Enron Finance, а Марк руководила подразделением Enron International. Оба пользовались расположением СЕО Кена Лэя и считались суперзвездами в галактике Enron. Оба стремились занять должность президента и главного операционного директора компании и были яростными противниками в борьбе за нее. Однако, как выяснилось, Скилинг виртуозно манипулировал Лэем, и, когда желаемая должность освободилась, он стал угрожать, что уйдет из компании, если не получит этот пост. По слухам, он говорил коллегам: «Я вам вот что скажу. Если назначат эту стерву, я уйду отсюда»^{112}. Скилинг подговорил союзников донести до Лэя слухи о своем уходе из компании в случае назначения Марк на пост президента и плачевных последствиях для Enron при таком раскладе. Лэя испугала

перспектива потерять его, поскольку трейдеры, с которыми тот вел дела, приносили баснословную прибыль и, как поговаривали, были в высшей степени лояльны исключительно Скиллингу. В результате Лэй уступил и назначил Скиллинга президентом. Впоследствии Марк отказалась от поста главы Enron International и ушла из компании буквально за год до того, как та развалилась.

Как в случае с компанией Enron, на распределение власти могут повлиять коалиции, возникающие внутри организации в периоды разногласий или конфликтов. У Ребекки Марк и Джеффри Скиллинга были свои союзники, и их поддержка обрушилась на каждую из сторон в философском противостоянии двух антагонистов, которое сводилось к тому, сколько активов будет у компании Enron – мало (Скилинг) или много (Марк). Когда преимущество получил главный противник Марк, она и ее сподвижники утратили власть. То же может произойти в компаниях, где разнообразие интересов создает фракции, объединенные вокруг продуктов, идей и лидеров, чье возвышение или падение может продиктовать, в каком направлении и как сдвинется власть.

Управление пятью факторами распределения власти

Подведем итог. Власть формируют организационная структура, которая определяет формальные полномочия и соответствующие им взаимоотношения; «нейронная сеть» неформальных рабочих взаимоотношений и каналов, развивающихся в ходе совместной работы, когда люди находят самые эффективные способы решения проблем и выполнения заданий; господствующая парадигма лидерства; внешние обстоятельства, в первую очередь рынки, которые обслуживает организация; наконец, лояльность и амбиции отдельных сотрудников, проявляющиеся в их борьбе за собственные интересы, которые могут дополнять или противоречить друг другу. Когда эти пять факторов действуют, распределение власти в организации постоянно меняется. В большинстве случаев перемены происходят медленно и незаметно, пока не наступает переломный момент и не происходит существенный сдвиг. Иногда изменения стремительны и резки, например, когда в должность вступает новый руководитель высшего звена с другим представлением о парадигме лидерства, или когда на организацию воздействует приливо-отливный эффект внешних изменений (например, в стране функционирования резко меняется правительственный курс в результате государственного переворота), или когда организация переживает значительную трансформацию, слияние, приобретение активов или ликвидацию.

Как я уже говорил в начале, многие факторы распределения власти находятся вне пределов вашего контроля, поэтому независимо от того, какими полномочиями вы обладаете, они могут расшириться или исчезнуть в связи с влиянием перечисленных сил. От них не застрахованы даже СЕО. Однако это не значит, что вы должны полностью сдать на милость неподконтрольных вам факторов. Вы можете создать собственные источники власти, защитить и усилить основу власти, если не в той организации, где работаете сейчас, то, возможно, в следующей. Вот несколько советов по успешному управлению факторами распределения власти.

Развивайте свои источники власти. Источники власти, созданные вами до прихода в организацию, – цена за вступление в нее. Это ваш вклад в общее дело. Если вы хотите обладать полномочиями,

необходимо постоянно развивать источники власти, указанные в этой книге, особенно личностные (знания, экспрессивность, взаимоотношения, привлекательность и характер). Памятуя о сравнении власти человека с батарейкой, скажу, что при устройстве на работу ваше резюме подобно вольтметру, который измеряет энергию, которую вы приносите в организацию (много ли знаете, насколько профессиональны, каков ваш опыт и какие роли играли ранее). Собеседование дает потенциальному работодателю еще один ракурс ваших источников власти – как четко сформулирована ваша речь, насколько вы убедительны, привлекательны или приятны, насколько прямодушны и честны.

Не менее важны ваши организационные источники власти, особенно репутация и сеть связей. Власть репутации, приобретенная ранее, демонстрирует, как вы работали на предыдущем месте. Рекомендации прямо свидетельствуют об отношении к вам на прежнем месте работы, а интервьюеры могут прогнозировать, как вы будете работать в их организации. Масштаб и качество сети связей и знакомств также являются ключевым показателем власти, которую вы привнесете в новую организацию. Например, специалистов в области продаж и связей с общественностью, коммерсантов и консультантов часто нанимают именно на этом основании.

Если ваша цель – добиться успеха в своей организации, сфере деятельности или профессии, работайте над созданием и укреплением перечисленных источников власти, поскольку они повышают вашу ценность для организации, в которой вы работаете или собираетесь работать. Короче, источники власти, которыми вы обладаете, защищают вас на нынешней должности и повышают шансы при приеме на работу в дальнейшем.

Оцените свое соответствие организации. Ваши полномочия во многом зависят от того, насколько вы соответствуете организации. Во-первых, вы должны принять миссию и цель организации – это первостепенно. Будучи СЕО компании Lore International Institute, я говорил сотрудникам: «Вот кто мы и чем занимаемся. Если вы такой же и именно эта работа доставляет вам удовольствие, то здесь ваше место. Если же нет, то стоит попробовать что-то другое, где вы сможете стать счастливее и лучше самореализоваться». Речь идет

не просто об удовлетворении от работы. Вы утратите любую власть в организации, в которую не верите, потому что ваша душа не лежит к ней.

Кроме того, очень важно соответствовать корпоративной культуре. Источники власти, которыми вы обладаете, могут быть сильными во всех отношениях, но, если ваши взгляды, ценности или стиль работы не отвечают культурным нормам организации, скорее всего, вы лишитесь власти, потому что вас отторгнет культура (вспомните пример компании SAS). Необходимо также принимать господствующую парадигму лидерства, особенно если вы руководитель или играете роль лидера. Я не утверждаю, что человек должен полностью подчиняться «организационному мышлению», но реальность такова, что инакомыслящие сотрудники действуют всем в организации на нервы и со временем подвергаются изоляции или отторжению. Чтобы получить власть, следует равняться на то, что хорошо действует, и на то, чем дорожат, или выработать новое культурное восприятие, чтобы изменить работу к лучшему.

Когда происходит слияние или приобретение, а культура или господствующая парадигма лидерства переживает существенные преобразования, многие сотрудники, в чьих руках были сосредоточены полномочия, лишаются значительной их части и при смене власти остаются на проигравшей стороне. Когда происходит сдвиг парадигмы, некоторые обнаруживают себя в совершенно новой организации. Независимо от масштаба этого сдвига и сотрудники, и сама организация продолжают развиваться. В конце концов кто-то приходит к выводу, что больше не годится для компании в том виде, в котором она ныне существует. Для таких людей лучше всего еще раз оценить свою способность адаптироваться к новым миссии, цели, культуре или лидерской парадигме, поскольку, не вписываясь в эти рамки, они непременно лишатся власти.

Будьте на виду. Какими бы полномочиями человека ни наделяли, он не сумеет добиться реальной власти, если его не знают коллеги, нижестоящие сотрудники и особенно руководство уровнем выше. Такая известность является важной составляющей при формировании сети связей, взаимоотношений и репутации.

Известность в организации приходит прежде всего и как правило при исключительной результативности работы. Как-то я присутствовал при беседе моего партнера с коллегами в офисе компании McKinsey & Company. На вопрос, что должен сделать сотрудник, чтобы преуспеть в компании, он выдал один из лучших ответов, которые я когда-либо слышал. Он сказал: «Вы должны создать спрос на себя, а этого можно добиться только колоссальным трудом». На выдающихся работников обращают внимание, им создают благоприятные условия. Менеджеры стремятся позвать их в свои команды. Они получают блестящие оценки на аттестациях, а когда приходит время для повышения, стоят вверху списка. Такие специалисты выстраивают крепкую власть репутации благодаря своим результатам, особенно когда обладают привлекательностью и умеют сотрудничать. Все это усиливает их заметность среди коллег и руководителей организации.

Кроме того, известность приобретается за счет знакомств за пределами группы ближайших коллег, офиса и подразделения. Пользуйтесь любой возможностью поработать с сотрудниками других отделов, включайтесь в межфункциональные проекты или специальные рабочие группы, участвуйте в обучающих программах с сотрудниками из других подразделений. Власть – функция заметности, и, встречаясь и работая с лидерами организации, вы дополнительно выстраиваете власть взаимоотношений с ними.

Демонстрируйте свои ценность и потенциал. Власть отчасти определяется пользой, которую человек приносит организации, и оценкой его потенциальных возможностей. В организациях одни должности расцениваются выше, чем другие, особенно те, что требуют больших знаний, опыта или контроля над важным каналом взаимодействия с клиентами. Разумеется, занимая высоко ценимый пост и хорошо проявляя себя на нем, человек, скорее всего, будет получать дополнительные полномочия, поскольку топ-менеджмент компании не захочет потерять его. С понятием ценности сотрудника тесно связана проблема наличия замены. У работника будет больше (гораздо больше!) власти, если его считают незаменимым или трудно заменимым специалистом. Кроме того, в его руках обычно сосредоточивается тем больше власти, чем выше его потенциал

расценивается в компании, то есть когда руководство уверено в его способностях дальнейшего роста, умении справиться с большими обязанностями или эффективно работать на следующем иерархическом уровне. Потенциал – это будущая ценность сотрудника, у которого появится больше власти, если его сочтут важным и необходимым членом организации.

Стремитесь к мобильности. Люди на технических должностях или должностях, требующих специального опыта, обычно весьма ценны для организации, но не слишком мобильны. Так, если вы именно такой специалист, которого устраивает ответственное выполнение своих обязанностей, то ваша власть ограничится пользой, приносимой вами организации, и нехваткой людей (изнутри или извне), способных заменить вас на этой работе. Однако эксперты, предлагающие наряду с квалификацией нечто большее (например, лидерство, навыки управления, наставничество или коучинг, инновации), гораздо мобильнее и обычно получают больше власти из-за своего потенциала, позволяющего участвовать в работе других подразделений или добавлять себе ценность другими важными способами.

Создавайте важные рабочие союзы. Наконец, власть человека в организации (и его потенциальная способность усилить ее) часто связана с функциональными подразделениями, где он работает или с которыми связан. Подобно классификации организационных должностей по их ценности существует аналогичное деление среди бизнес-единиц предприятия: одни имеют репутацию более важных и ценных, другие относятся к вспомогательным. Как правило, для компаний наиболее существенны подразделения, непосредственно работающие с потребителями. Именно в этих подразделениях бизнес выигрывает или терпит поражение, именно здесь клиенты либо приходят в восторг, либо испытывают разочарование. Там, где безупречное обслуживание играет ключевую роль в успешности организации, эти бизнес-единицы играют особую роль. В компаниях, связанных с финансами, более значимы финансовые группы. В идеале вы получите больше власти, если будете максимально эффективно выполнять заметную всем роль в основных подразделениях

организации, которые возглавляют самые уважаемые лидеры. Так, жокей всегда хочет иметь самую быструю лошадь, и эта метафора в данном случае вполне применима.

Иногда вся проблема заключается в том, чтобы найти свое место. Примером может служить Роджер Энрико – бывший CEO компании PepsiCo. После колледжа он начал карьеру в качестве сотрудника отдела по работе с персоналом в компании General Mills^[77], но понял, что такая деятельность ему не нравится. Он ушел из бизнеса ради военной службы в период войны во Вьетнаме. По возвращении его приняли в одну из групп бренд-менеджмента в General Mills, и там он занял свою нишу. После перехода в компанию Frito-Lay (подразделение PepsiCo) он быстро продвинулся по службе в области бренд-менеджмента и маркетинга, продемонстрировав блестящие результаты и способность неизменно быть на виду. Это продвинуло его в ряды высшего руководства PepsiCo. Как видно из примера Роджера Энрико, власть приходит, когда человек находит свое место и хорошо работает в той сфере, которая важна для организации. Это позволяет специалисту быть на виду у топ-менеджеров, понимающих его ценность и потенциал и способствующих его дальнейшей карьере.

Один из основных уроков этой главы заключается в том, что вопрос власти непрост вообще, а чем больше организация, тем он делается сложнее. Поступая на работу, человек становится членом единой системы власти. Он вносит в общее дело свои личностные и организационные источники власти. Формальная структура организации и роль, отведенная сотруднику, – ключевые факторы, определяющие его влияние в иерархии. Однако власть – это еще и функция неформальных рабочих взаимоотношений, которые развиваются в ходе совместной деятельности, иными словами, функция «нейронных сетей» организации. На распределение власти также могут повлиять внешние, никому не подконтрольные силы.

Власть в организациях относительна и динамична. Ее распределение постоянно колеблется в зависимости от того, работают люди вместе или друг против друга, от того, как изменения в руководстве влияют на господствующую парадигму лидерства и как амбиции и лояльность сотрудников приводят к созданию союзов и соперничеству. Максимально возможный масштаб власти зависит

от ценности сотрудника (силы личностных и организационных источников власти) и от его совместимости с организацией. Кроме того, власть обусловлена уважением, которым пользуется человек, его потенциалом, мобильностью и известностью в наиболее значимых подразделениях организации.

Умение приобретать власть и пользоваться ею весьма условно, причем многие условия вы не в состоянии контролировать. Впрочем, можно развить личностные и организационные источники власти (см. [главу 12](#)). Можно постараться и найти свою комфортную зону в организации, а далее, использовав все свои возможности, упорным трудом создать спрос на себя. Для приобретения власти полезно создать сеть связей и знакомств и добиться известности; полезно проверить, насколько вы подходите своей организации, а если соответствие сомнительно, найти другое место работы. Однако чаще всего власть завоевывают люди, точно знающие, чего хотят, и обладающие достаточными энергией и упорством, чтобы реализовать свою цель на практике. Оказывается, самый большой источник власти – воля, и как раз она является темой следующей главы.

И последний важный момент. Во введении я утверждал, что власть нравственно нейтральна и может стать лишь орудием зла, но не самостоятельной действующей силой. Кроме того, я говорил, что власть способна исковеркать личность человека, обладающего ею, особенно если она абсолютна и бесконтрольна. Однако, думаю, что истинное лидерство и этичное влияние, власть и характер неразрывно связаны. Настоящие лидеры стремятся к большей власти не ради нее самой, а ради возможностей, которые она дает и которые позволяют им вести за собой людей к стоящей цели и выполнять задачи – большие и малые. Изобретают ли они платформу социальной интернет-сети или модернизируют ритейлерские способы поставки товаров на рынки, подлинные лидеры используют власть не в ущерб другим, а ради них, не ради самовозвеличивания, а на благо организаций, которыми руководят, и потребителей, которых обслуживают. Если для вас погоня за властью крутится вокруг ваших интересов, то вы ступили на скользкий путь, поскольку власть без настоящей цели – это путь к злоупотреблению ею. Истинное

лидерство не сосредоточено на интересах обладателя власти, оно всегда направлено на интересы других людей.

Основные положения

1. Динамика власти в организациях осложняется тем, что люди не применяют ее в вакууме, они используют ее в формальных и неформальных организационных структурах в соответствии с внутренними или внешними приоритетами и событиями, иногда действуя заодно с другими сотрудниками, иногда – в противовес им.

2. В организациях существует пять факторов, которые регулируют распределение и использование власти, а также меру власти каждого по отношению к остальным. Вот эти пять факторов: 1) структура формальной власти в организации; 2) господствующая парадигма лидерства; 3) среда, в которой существует организация; 4) неформальные рабочие процессы («нейронные сети») и 5) честолюбие и лояльность отдельных сотрудников, особенно когда они либо дополняют такие же качества коллег, либо противоречат им.

3. Доля полномочий, которыми может обладать человек, зависит не только от силы его личностных и организационных источников власти (особенно от власти роли, проистекающей из его позиции в формальной структуре предприятия), но и от того, насколько он соответствует замыслу организации и стадии ее жизненного цикла.

4. Господствующая парадигма лидерства влияет на распределение власти, создавая условия «естественного отбора», в которых сторонников парадигмы вероятнее всего сочтут сотрудниками, подающими большие надежды, предоставят им больше возможностей для образования, окажут предпочтение при новых назначениях и продвижении по службе. Несогласных же с парадигмой будут считать не соответствующими корпоративной культуре.

5. Структура формальной организационной власти, представленная в виде схемы, иллюстрирует *теоретическое* распределение власти. Неформальные рабочие процессы, или «нейронные сети», организации отражают *фактическое* ее распределение.

6. Если организации – это, как говорил Олдос Хаксли, «собственноручно созданные чудовища», то все происходящее в них – организованное соперничество в берлоге чудовища. Такое

соперничество рождается из простого факта, что современные организации представляют собой меритократии.

7. Источники власти, созданные вами до прихода в организацию, – цена за вступление в нее. Это ваш вклад в общее дело. Если вы хотите обладать полномочиями, необходимо постоянно развивать источники власти.

8. Инакомыслящие сотрудники действуют всем в организации на нервы и со временем подвергаются изоляции или отторжению. Чтобы получить власть, следует равняться на то, что хорошо действует и чем дорожат, или выработать новое культурное восприятие, чтобы изменить работу к лучшему.

9. Власть в организациях относительна и динамична. Ее распределение постоянно колеблется в зависимости от того, работают люди вместе или друг против друга, от того, как изменения в руководстве влияют на господствующую парадигму лидерства и как амбиции и лояльность сотрудников организации приводят к созданию союзов и соперничеству.

10. Масштаб власти, которого можно достичь, зависит от ценности сотрудника (силы личностных и организационных источников власти) и от его совместимости с организацией. Кроме того, власть зависит от уважения, которым пользуется человек, от его потенциала, мобильности и известности в наиболее значимых подразделениях организации.

Задания для читателей

1. Вот сложное, но полезное упражнение. Взгляните на структурную схему своей организации или того ее блока, который вы знаете лучше всего. Схема отражает *теоретическое* распределение власти. Как работает власть в вашей организации? Каково ее *фактическое* распределение? Кто из сотрудников обладает большей или меньшей властью, чем предполагает их должность? Где располагаются дружеские связи и лояльность людей и групп друг другу, которые влияют на коммуникацию, выполнение заданий, принятие решений и рабочие процессы? Где располагаются скрытые источники власти людей и групп, образующих вашу организацию?

2. На каком этапе своего жизненного цикла находится ваша организация? На раннем? В расцвете? На позднем? Является ли ваша организация стартапом? Или это уже зрелая организация? Может, она уже бюрократизируется? Как влияет стадия жизненного цикла организации на динамику власти – кто ею обладает, получает ее, утрачивает?

3. Какова господствующая парадигма лидерства в вашей организации? Как, по мнению высшего руководства, следует управлять ею? Какие убеждения и какое поведение поощряют руководители и менеджеры? Что бы вы сделали как руководитель (менеджер), чтобы преуспеть (иными словами, чтобы добиться власти и удержать ее)? Что могло бы привести к потере власти?

4. Как внешние силы влияют на распределение власти в вашей организации? Какие факторы оказывают максимальное воздействие и почему?

5. Проанализируйте неформальные рабочие процессы, или «нейронные сети», своей организации (или ее части). На что похожи ее «нейронные сети»? Как они на самом деле действуют? Выявите несколько рядовых сотрудников, обладающих большей властью, чем им положено по роли. Почему они пользуются такой властью? Что они могут сделать с ее помощью?

6. Существуют ли в вашей организации какие-либо патологические процессы? Идет ли политическая борьба? Бюрократическое соперничество? Плетутся ли интриги? Если да, как такая динамика влияет на распределение власти в организации?

7. Замечаете ли вы соперничество между коллегами в своей организации? Тайно или явно ведется борьба за возможность занять более высокую должность? Можете ли вы вспомнить случай из прошлого, когда в подобном соперничестве заранее было очевидно, кто «победитель», а кто «проигравший»?

8. Насколько вы соответствуете своей нынешней организации? Хорошо ли вписываетесь в ее культуру? Почему да или почему нет?

9. Насколько вы известны в организации? Насколько вы на виду у высшего руководства? У коллег одного уровня с вами? У клиентов? Что вы можете предпринять, чтобы приобрести еще большую известность?

10. Просмотрите еще раз раздел «Управление пятью факторами распределения власти». Как бы вы оценили свою власть с учетом названных в нем факторов и приведенных советов? Вы приобретаете, удерживаете или утрачиваете свою власть? Что вызывает эти изменения? Имеет ли это значение для вас? Если да, то что вы можете предпринять по этому поводу?

Часть III

Воля к власти

Эндрю Карнеги говорил: «Вы получите огромную власть, если поверите в тайные мечты о том, что рождены контролировать свою жизнь». В конечном счете ваши лидерские способности и умение влиять на людей и события зависят от желания обладать властью, решимости влиять на других, создавать новое и менять ситуацию к лучшему. Они зависят от вашей воли. Способность претворять планы в жизнь и реализовывать мечты, решительно преодолевая преграды, и есть ваш самый важный источник власти. Третья часть книги посвящена исследованию воли к власти и различных способов развития всех описанных здесь источников власти.

Глава 11

Первые шаги в новом направлении

Власть воли

Что общего у Рэя Крока, Гертруды Бойл и Тома Монагана?

Все они начинали с малого, сталкивались с множеством трудностей, и им прочили крах, но эти люди пережили трудные времена и создали McDonald's, Columbia Sportswear и Domino's Pizza. Практически каждый, кто основал успешную компанию, знает, что самая важная составляющая успеха – решительность, то есть воля стоять на своем, какими бы серьезными ни были препятствия. Ноу-хау, магическая формула, единственное, что может дать вам больше власти, чем все остальные источники, которые я перечислял в данной книге, – это власть воли. Сила власти, которой вы обладаете, во многом зависит от желания стать влиятельней и от мужества действовать исходя из этого желания. Как говорила Айн Рэнд, «на протяжении столетий всегда были мужчины (и женщины), которые делали первые шаги в новом направлении и были вооружены лишь собственным видением мира»^{113}. Власть достается не тому, у кого мечта грандиознее, а тому, кто действует ради своей мечты, не тому, у кого есть свое видение, а тому, кто готов первым ступить на новый путь.

Если вы как лидер хотите стать более влиятельным или сильнее воздействовать на других людей, ничто не имеет значения, кроме вашего желания получить больше власти и мужества, чтобы начать действовать. Некоторые инстинктивно понимают это и упорно трудятся, чтобы приобрести навыки, знания, контроль над информацией, сформировать связи, занять нужные должности, накопить ресурсы и т. д., пока не добьются власти. Не довольствуясь местом на обочине, они делают все необходимое, чтобы создать основу для власти. Они стремятся к ней – новые Дики Чейни и Джеки Уэлчи, которые делают все возможное, чтобы в нужное время оказаться в нужном месте с нужными людьми. Они изучают, как работает система, и решительно маршируют к своей цели. Они прагматики. Есть и идеалисты, такие как Альберт Швейцер, Махатма Ганди и Аун Сан Су Чжи, которые борются не столько за власть, сколько за возможность что-то изменить, исправить, совершить что-то выдающееся. В зависимости от вашей точки зрения один подход будет предпочтительнее другого, но у власти нет компаса. Она просто существует. Оба подхода к власти воплощены в Бараке Обаме, идеалисте, который хочет осуществить перемены, но в то же время является прагматиком, умело выстроившим основу для власти.

Раз у власти нет компаса, считается, что у нее нет и права первородства. Чтобы добиться власти, не обязательно родиться во влиятельной или обеспеченной семье. У Обамы самое простое происхождение, как и у Джека Уэлча и у многих других людей, поднявшихся до колоссальных высот и многого достигших. Сесар Чавес родился в 1927 году в скромной мексикано-американской семье неподалеку от Юмы, в Аризоне. Он работал фермером и служил в Военно-морском флоте США во время Второй мировой войны, после чего стал одним из самых известных, уважаемых и влиятельных борцов за права трудящихся в США. Он участвовал в создании Национальной ассоциации сельскохозяйственных рабочих (National Farm Workers Association, NFWA), которая позже получила название «Объединенные сельскохозяйственные рабочие Америки» (United Farm Workers, UFW), и возглавил ее. На протяжении всей жизни Сесар Чавес организовывал демонстрации, забастовки, протесты и бойкоты, которые не только способствовали важным улучшениям в жизни сельскохозяйственных рабочих, но и значительно расширили их права. Он и его сподвижники, например Долорес Хуэрта (сооснователь NFWA), добились власти, потому что были активными сторонниками перемен и предпочитали действие мечтам о лучшем будущем. Как отмечала Маргарет Мид, «никогда не сомневайтесь, что маленькая группа серьезных и увлеченных граждан может изменить мир. Собственно, именно они его всегда и меняли»^{114}.

Посредственность самозаслуженна, а гениальность самонаградена.

Уолтер Рассел

Во введении я отметил, что власть воли исходит изнутри и усиливает любой другой источник власти. Я считаю волю метаисточником власти, поскольку она как никакое другое свойство характера индивидуальна, не подвержена влиянию культуры, объективна и находится в распоряжении каждого, кто обладает мужеством и готовностью воспользоваться ею. Власть воли полностью зависит от стремления человека к действию, она требует решимости и обязательности, но в то же время энергии и активности. Воля отличается от честолюбия, иногда вполне заслуживающего похвалы, но которое может остаться лишь мечтой. Она отличается от сильного

желания, возникая не из порыва к действию, а из действия на основе порыва. Многие люди, оценив ситуацию, скажут, что надо сделать, но лишь горстка из них пойдет и сделает – и именно они благодаря своей воле обретут больше власти и влияния. Вот в чем состоит разница между мечтателями и делателями.

К последним относится Мэри Скаллион – член конгрегации «Сестры милосердия» из Филадельфии. На протяжении тридцати с лишним лет она активно помогает бездомным и психически нездоровым людям. В 1985 году Скаллион участвовала в учреждении организации, предоставляющей постоянное место жительства и социальную поддержку психически больным женщинам, а в 1988-м она организовала Координационный центр поддержки (программу помощи и социальной поддержки для неимущих бездомных людей). Позже, в 1989 году, она и Джоан Макконнон положили начало Н.О.М.Е. Project (**Housing, Opportunities for Employment, Medical Care, Education** – предоставление жилья, возможностей для трудоустройства, медицинской помощи и получения образования). Эта государственная некоммерческая организация начиналась с временного зимнего приюта и разрослась до почти 500 жилых комплексов и трех предприятий, дающих рабочие места бывшим бездомным. Среди предоставляемых услуг есть образовательный центр и техническая лаборатория для профессиональной подготовки. С момента своего основания организация Н.О.М.Е. Project заключила сделки на сумму более 50 миллионов долларов, вкладывая средства в сферу жилищного строительства^{115}.

Сестру Мэри называют Матерью Терезой Филадельфии за то, что всю свою жизнь она трудилась ради сокращения числа бездомных в городе. Простая и скромная женщина, она, тем не менее, неутомима в работе, настойчива, преданна своему делу и обладает неколебимой решительностью в выполнении своей миссии. Журнал Time в 2009 году включил ее в список 100 самых влиятельных людей мира. Комментируя это достижение, Нэн Роман, президент Национального союза по борьбе с бездомностью, заявила: «Сестра Мэри – потрясающий лидер. Она стала инициатором сокращения числа бездомных в Филадельфии и примером для всей страны. Сочетание искреннего сочувствия и трезвой практичности сделало ее бесценным союзником и учителем»^{116}. Реакцией сестры Мэри, скромной,

как всегда, стали следующие слова: «Все мы пользуемся влиянием. Сегодня мы больше, чем когда-либо, нуждаемся в использовании этого влияния, в энергии, во власти, чтобы создать общество, все представители которого смогут процветать и вносить в его развитие свой вклад. Так давайте же трудиться, чтобы воплотить эти представления в жизнь»^{117}.

Силу рождает не физическая способность, а неукротимая воля.

Махатма Ганди

Уолт Уитмен называл власть воли «личной силой». Он говорил, что только характер и личная сила – стоящие инвестиции. Личная сила – это воля к действию, когда остальные просто мечтают или говорят о нем. Объединив свою личную силу с характером и преданностью правому делу, вы сможете совершать великие дела. Так, ни в чем особо не примечательный человек по имени Джереми Джилли сделал нечто выдающееся – и продолжает делать по сей день. Это средний английский актер и режиссер, которого возмутило изображение насилия и жестокости на экране и который задумался о том, жестоки ли люди по своей сути и можно ли положить конец насилию – хотя бы на один день. Поэтому в 1999 году он основал некоммерческую организацию Peace One Day («Один день мира»), чья концепция гласит: «Если мы собираемся двигаться от культуры войны к культуре мира, то нам придется объединиться вокруг главного дела человечества – защиты друг друга и мира вокруг. Точка отсчета – 21 сентября. Каждый человек может что-то изменить к лучшему. Работая вместе, мы добьемся одного дня мира»^{118}.

Хотя сначала Джилли не хватало поддержки, признания и денег, он основал глобальную организацию, которая каждый год 21 сентября проводит всемирную акцию по борьбе с насилием. Среди его первых достижений – договоренность с Генеральной Ассамблеей ООН о принятии резолюции, объявляющей этот день Международным днем мира, днем ежегодного всемирного прекращения огня и отказа от насилия. Это была героическая борьба, но при поддержке знаменитостей, корпоративных спонсоров, правительств и растущей мировой сети сторонников Джилли превратил свою мечту в глобальное движение. По оценке Ахмада Фоузи, руководителя отдела новостей и СМИ в ООН, в 2007 году более 100 миллионов человек

в более чем 100 странах так или иначе отметили День мира кампаниями по вакцинации, маршами мира, дискуссиями, поэтическими чтениями, молитвенными церемониями, выставками искусства и поминальными службами^{119}. Кое-кто скептически относится к этому дню, считая, что подобные жесты не изменяют человеческую сущность; что хотя эти намерения и благородны, но бесполезны. Впрочем, никогда не победишь, если не попытаешься.

Теодор Рузвельт говорил:

Не тот критик, кто замечает досадные ошибки, не человек, указывающий сильной личности на ее промахи и недостатки. Уважение вызывает находящийся на арене борьбы человек, чье лицо испачкано пылью, потом и кровью, кто храбро борется, искренне заблуждается, совершает промахи и ошибки, потому что без них не совершить ни одного достойного поступка. Этот человек познал сильную привязанность, тратит свои силы на настоящее дело, он испытал торжество подлинного триумфа. И если такого человека постигает неудача, то он твердо знает, что его место не рядом с робкими и черствыми душами, никогда не познавшими сладость побед и горечь поражений^{120}.

Таких людей, как Рэй Крок, Герт Бойл, Том Монаган, Сесар Чавес, сестра Мэри Скаллион и Джереми Джилли, отличает то, что они не примечательны ничем, за исключением силы воли. Энтузиазм и преданность делу дают им необыкновенную власть, и они используют ее, чтобы вести за собой других людей (иногда миллионы людей), чтобы по-другому взглянуть на мир, принять план действий или поддержать программу, использовать иной подход к окружающим или загореться более высоким видением гуманности. Власть воли рождается из подлинного лидерства, и до сих пор не изобретено ничего более великого, чем этот личностный источник власти.

Основные положения

1. Если вы как лидер хотите стать более влиятельным и сильнее воздействовать на других людей, ничто не имеет значения, кроме вашего желания получить больше власти и мужества, чтобы начать действовать.

2. Власть воли исходит изнутри и усиливает любой другой источник власти. Она полностью зависит от готовности человека к действию, она требует решимости и обязательности, но в то же время энергии и активности.

3. Воля отличается от честолюбия и от сильного желания, возникая не из порыва к действию, а из действия на основе порыва.

4. Власть воли рождается из подлинного лидерства, и до сих пор не изобретено ничего более великого, чем этот личностный источник власти.

Задания для читателей

1. Подумайте о своих знакомых, обладающих сильной властью воли, о людях, которые действуют и меняют ситуацию к лучшему. Откуда у них берется эта власть? На какие источники силы, мужества или решительности они опираются, когда действуют?

2. Изучите биографии успешных предпринимателей. В большинстве своем они сталкивались с бесчисленными препятствиями и преодолевали их, потому что были слишком упрямы и не сдались, или потому что их мечта была настолько яркой, что они не могли представить мир без ее воплощения, или же потому что они не могли позволить скептикам оказаться правыми. Выберите одного успешного предпринимателя, а затем разузнайте все о том, как он справлялся с трудностями своей силой воли. Чем этот человек похож на вас и чем отличается?

3. Есть ли у вас знакомые, которые начинали дело, опираясь на мечты и планы, которые впоследствии потерпели крах? Что именно произошло? Чего им не хватило? Столкнулись ли они с непреодолимыми препятствиями? Какова была реакция на поражение?

4. Как бы вы оценили собственную силу воли? Если вы когда-либо чувствовали порыв к действию, но так ничего и не сделали, подумайте почему? Что помешало вам просто осуществить задуманное?

5. В конечном счете именно воля наделяет большим влиянием, чем все остальные источники власти. Как вы укрепляете свою решимость действовать?

Глава 12

Подзарядка вашей батарейки

Как усилить свою власть

Во введении я отмечал, что власть подобна батарейке. Чем больше ее заряд, тем выше ее рабочий потенциал и тем больше она дает электроэнергии. Аналогичным образом чем больше у вас власти, тем значительнее ваша способность лидировать и влиять на других людей. Каждый из нас обладает пятью личностными (знания, экспрессивность, взаимоотношения, привлекательность и характер) и пятью организационными источниками власти (роль, ресурсы, информация, сеть связей и репутация). Кроме того, у каждого есть метаисточник власти – воля. Упрочив любой источник власти, можно стать куда более влиятельным лидером, независимо от того, руководите вы другими людьми или нет.

Впрочем, между людьми и батарейками есть одно важное отличие. За исключением случая, когда батарейка требует подзарядки, она начинает свою службу с максимальным зарядом и ее мощность ослабевает по мере использования. У людей все наоборот. Мы начинаем жить с относительно слабой властью, но способны увеличивать свой «заряд» на протяжении жизни. В данной главе речь пойдет о способах развития источников власти, а также о том, что может их ослабить. В конце главы приведен [тест для самооценки](#), который поможет вам понять относительную силу своих источников власти.

Если ваша цель – стать сильным лидером, то данная глава крайне важна для вас. Возможно, вы захотите сосредоточиться на развитии конкретного источника власти или будете искать лучшие методы формирования основы власти на базе всех источников. Я бы посоветовал идти по линии наименьшего сопротивления: выбрать три-четыре сферы, в которых можно добиться максимальных результатов в кратчайшие сроки. Одни мои советы легко применять на практике, другие – труднее. Какие-то предложения потребуют больше времени для осуществления, какие-то реализуются достаточно быстро. Что-то требует огромных усилий, что-то – сравнительно небольших.

Прежде всего я стараюсь понять, что именно ослабляет каждый источник власти. Может быть, ваши действия в чем-то неправильны, может быть, вам недостает каких-то качеств – и это постепенно разрушает источники вашей власти. В любом случае необходимо выяснить причины происходящего и найти возможности изменить положение. Затем я называю способы выстраивания источника власти. Иногда все, что для этого требуется, просто избегать того, что его разрушает. Однако чаще всего формирование источника власти означает овладение новыми навыками или выполнение рабочих обязанностей таким образом, который остальные назовут «наилучшей практикой».

Я бы пожелал вам удачи, вот только обретение большей власти никак не связано с везением. Власть – это профессиональная компетентность, дисциплина и тяжелый труд. Так что власти вам!

Власть знания

Факторы, разрушающие этот источник власти

1. Отсутствие специальных знаний, навыков и способностей. Именно поэтому образование – одна из самых значимых самоинвестиций, которую человек может сделать. Знания – это власть, а люди, которые посвящают время и силы совершенствованию своих знаний и навыков, пользуются значительно большим влиянием, чем те, кто этим не занимается.

2. Ошибки. Вы можете утратить с трудом завоеванное доверие, если выяснится, что ваша информация неверна. В то же время все мы совершаем ошибки и лучшие из нас на них учатся. Если что и губит власть знания, так это тупое упрямство во всем, что не соответствует истине. Особенно вредит в таких ситуациях высокомерие. Следовательно, некоторые люди назвали бы бывшего вице-президента США Дика Чейни настолько высокомерным, каким может быть только человек, который частенько ошибается, но никогда не сомневается.

3. Фальсификация знаний и разоблачения. Никогда не притворяйтесь. Если чего-то не знаете, так и скажите.

4. Позиция всезнайки. Никто не знает всего. Когда вы держитесь так, будто все постигли, умные люди прекрасно видят ваше дилетантство.

5. Неспособность доказать свои утверждения. Если вы делаете заявление, необходимо подкреплять его фактами. В противном случае вас примут за хвастуна (притом невежественного хвастуна).

6. Недоверие к оригинальным источникам знания. Если, по вашему утверждению, вы изобрели нечто, а позже выясняется, что это изобрели до вас, то ваш авторитет рухнет.

7. Хвастливые заявления о квалификации, которые не подтверждаются на практике. Это как в бейсболе, когда игрок заявляет, что будет иметь сногшибательный успех на площадке, а затем его выбивают в аут каждый раз, как только он берется за биты. Лучше держаться скромно и превосходить общие ожидания, чем быть самоуверенным и не выполнять свои обязательства.

8. Некомпетентность в проблемах, которыми занимается руководимая вами группа. Менеджеры технических отделов не обязательно должны быть экспертами во всех вопросах, но они должны знать достаточно, чтобы задавать содержательные вопросы и компетентно высказываться по поводу работы группы.

Как создать власть знания

1. Самое главное, если вы еще этого не сделали, создать свою область специального знания, развить свои способности и отточить навыки. Поймите, что люди с выдающейся властью знания упорно трудятся над его приобретением и постоянно совершенствуются. По-настоящему незаурядные специалисты учатся на протяжении всей жизни и никогда не считают, что достигли предела в образовании или развитии.

2. Применяйте свои знания и навыки так, чтобы добиться наглядных результатов или усовершенствовать организацию.

3. Вступайте в команды, клубы, рабочие группы, комитеты и другие объединения, где ваша власть знания принесет наибольшую пользу.

4. Сообщайте о своих знаниях так, чтобы остальные осознали, что вы знаете. Однако остерегайтесь излишней саморекламы. Тенденция критиковать успешных людей существует во многих культурах. Стремление выделиться из общей массы может разрушить власть профессионала, даже если его знания и навыки исключительны. Пусть лучше вас рекламируют другие люди.

5. Делайте достоянием гласности все, что знаете сами. Ведите блог или пишите статьи, доклады, книги и создавайте другие материальные документы, которые позволяют делиться знаниями.

6. Находите возможности говорить о том, что вы знаете.

7. Ищите возможности представлять свою группу или организацию людям со стороны.

8. Станьте инструктором, наставником, преподавателем, консультантом или советником в той сфере, где ваши знания могут помочь другим людям.

9. Воспользуйтесь преимуществами высшего образования и возможностью учиться дальше. Поступите в колледж, если у вас нет соответствующего образования. Получите ученую степень, если еще не сделали этого.

10. Извлекайте пользу из корпоративных тренингов и образовательных программ. Если вы руководитель высшего звена, станьте координатором или преподавателем таких программ.

11. Вступайте в пользовательские группы, действующие в областях, представляющих интерес для вас. Вносите свой вклад. Будьте участником.

12. Читайте. Учитесь самостоятельно. Изучайте все что можно. Если вы хотите создать власть знания, ничто не заменит непрерывного обучения. Аналогично, если вы хотите развить навык, практикуйтесь так часто, как только возможно. Найдите инструктора, который вам поможет. Изучайте опыт мастеров. И практикуйтесь, практикуйтесь, практикуйтесь.

Власть экспрессивности

Факторы, разрушающие этот источник власти

1. Невнятное изложение мыслей. Недостаточное знание родного языка, необходимое для правильной речи, разрушает доверие к вам. Из-за грамматических ошибок ваша речь может звучать по-свойски, но неграмотно.

2. Ограниченный словарный запас или частое использование слов-паразитов типа «ну» и «эм, я, ну, знаете...». Они быстро начинают раздражать и отвлекают от сути вашей речи. Избегайте их.

3. Отсутствие экспрессивности и коммуникабельности. Скромный, неяркий человек может располагать и другими источниками власти, но, чтобы выстроить власть экспрессивности, надо научиться «зажигать» слушателей своим энтузиазмом.

4. Доминирование в беседе, многословие (и при этом пустословие), неумение слушать. Быть экспрессивным не значит подавлять собеседников в каждом разговоре. Это значит быть красноречивым и эффективным, произносить правильные слова в правильный момент и в правильной манере.

5. Маловразумительная речь, сбивающая слушателей с толку. Использование логических софизмов при попытке доказать свою точку зрения выдает путаное мышление. Когда кто-то вроде бывшего вице-президента США Дэна Куэйла использует в речи нелогичные фразы или поспешные обобщения, в лучшем случае он кажется смешным, а в худшем – невежественным.

Как создать власть экспрессивности

1. Самое главное – хорошо овладеть языком, чтобы четко формулировать свои мысли. Если вам нужна помощь, найдите инструктора, посещайте специальные занятия или найдите хороший самоучитель по грамматике.

2. Находите возможности для выступлений. Вступите в ораторскую организацию или посетите несколько уроков по ораторскому мастерству. Затем тщательно подготовьтесь. Хорошо изучите материал, о котором собираетесь рассказать. Репетируйте и практикуйтесь в произношении речей до тех пор, пока не добьетесь сосредоточенности и яркости.

3. Если вы склонны к застенчивости, сформулируйте свое отношение к теме до совещания, а затем заставьте себя выступить. Не ждите, пока остальные скажут то, что планировали сказать вы. Не отсиживайтесь. Не сомневайтесь. Экспрессивные люди более убедительны, умело пользуются отведенным им временем (но не доминируют в разговоре), отчасти они более влиятельны потому, что знают, как просто и убедительно преподнести свои идеи.

4. Найдите способы быть услышанным: составляйте документы, пишите статьи или книги, которые можно широко распространить; выступайте с яркими речами или презентациями, которые услышат

многие люди; создавайте аудио– и видеозаписи или же используйте блоги, сайты, посты на YouTube и другие способы дотянуться до людей через интернет.

5. Развивайте свои писательские навыки. Пишите больше, чем сейчас. Ведите дневник. Выделите время, чтобы записывать свои мысли. Выбирайте ключевые соображения, подкрепляйте их фактами, рассказами или иллюстрациями и записывайте в той форме, в которой их можно адресовать другим людям. Выражайте свои основные мысли максимально просто, но изящно.

6. Читайте известные речи великих людей. Слушайте записи великих ораторов, таких как Мартин Лютер Кинг-мл. и Уинстон Черчилль. Обратите внимание, как они используют ритм и мелодику языка, чтобы выразить свои мысли наиболее впечатляюще, и как используют образы, чтобы заинтересовать своими идеями. Истинное красноречие может быть как даром, так и навыком, который можно развить, но стать красноречивым вы сможете только с практикой.

7. Если вы руководитель высшего звена, убедитесь, что посвящаете достаточно времени общению в группе, которой руководите. Проводите общие собрания, рассылайте подкасты и используйте каждую возможность поговорить с людьми о компании, о своем видении будущего и о том, как идут дела и что будет дальше. Лучше переобщаться, чем недообщаться.

Власть взаимоотношений

Факторы, разрушающие этот источник власти

1. Неумение развивать или поддерживать тесные отношения с людьми.

2. Неспособность отвечать взаимностью. Власть взаимоотношений во многом зависит от лояльности, сходства и взаимности. Когда вы пользуетесь услугами друзей, не давая им ничего взамен в ответ на их обращения, вас просто будут считать халявщиком, что не способствует хорошим отношениям.

3. Обман доверия.

4. Неискренность; привычка использовать людей, нежелание быть настоящим другом, коллегой, начальником или лидером.

5. Неуместные, неэтичные или непомерные просьбы, обращенные к близким друзьям или коллегам.

Как создать власть взаимоотношений

1. Развивайте и поддерживайте тесные отношения с людьми, похожими на вас в чем-либо важном. Оставайтесь на связи. Будьте дружелюбны и готовы к сотрудничеству. Отвечайте взаимностью.

2. Будьте искренни. Пусть близкие вам люди узнают, какой вы. Позвольте себе откровенность и раскройте мало кому известные факты о своей жизни. Искренностью, продемонстрированной в нужный момент развития отношений, можно добиться эмпатии, сострадания, доверия и заботы.

3. Объединяйтесь с людьми, разделяющими ваши интересы. Если вы любите шахматы, вступите в шахматный клуб; если вы орнитолог-любитель, найдите единомышленников и вместе с ними отправляйтесь на прогулку. Люди образуют связи, основываясь на общем опыте, ценностях и интересах. Каким бы ни было ваше увлечение, найдите тех, кто его разделяет. Познакомьтесь с ними и дайте им возможность узнать вас.

4. Распространите свое влияние на новых сотрудников и постарайтесь проявлять открытость и дружелюбие к незнакомцам. У вас есть шанс создать власть взаимоотношений с некоторыми из них.

5. Используйте социальные сети в интернете, такие как MySpace, Facebook и LinkedIn, чтобы оставаться на связи с людьми, близкими вам по духу, но удаленными физически. Однако не полагайтесь исключительно на всемирную сеть. Для выстраивания близких взаимоотношений необходимо личное общение.

6. Убедитесь, что темпы развития тесных связей уместны в конкретном культурном контексте. В одних странах скорость создания отношений заметно медленнее, чем в других. Не форсируйте сближение, требующее в данной культуре большего времени. Однако и не проявляйте желание тормозить установление контактов, если в культуре вашего визави принято это делать быстрее. Главное – выдерживать темп развития отношений, характерный для страны, в которой вы работаете, независимо от ваших собственных предпочтений.

7. Если вы руководитель высшего звена, постарайтесь выстроить отношения с топ-менеджерами своей компании или других предприятий. Обычно люди, занимающие высокое положение в корпоративной иерархии, страдают от некоторой изоляции. Вокруг них не так много коллег, с которыми можно откровенно поговорить и поделиться идеями. Сети связей СЕО или другие подобные им объединения – полезные инструменты для выстраивания власти взаимоотношений с сотрудниками вашего уровня, наверняка имеющими те же проблемы, что и вы.

Власть привлекательности

Факторы, разрушающие этот источник власти

1. Неприятные манеры, например высокомерие, бесцеремонность, равнодушие или холодность, недружелюбие, резкость, цинизм и т. д. Привлекательность отчасти определяется приятной, доброжелательной и приветливой натурой человека.

2. Пренебрежение внешним видом, неряшливость или неопрятность. Ваш облик должен соответствовать нормам социальной группы, в которую вы входите, но, как показывает практика, стоит одеваться чуть лучше, чем предписывают правила. Заботясь о своей внешности, вы демонстрируете собственное достоинство, уверенность в себе и становитесь образцом для окружающих. И все же остерегайтесь одеваться *значительно* лучше других, иначе вас начнут воспринимать как тщеславного человека, а это существенно ослабляет власть привлекательности.

3. Пренебрежение правилами личной гигиены. В большинстве социальных кругов пренебрежение гигиеной по-настоящему отталкивает. Не доводите до этого.

4. Оскорбительное остроумие (приколы, грубые анекдоты, неуместные шутки в адрес отсутствующих).

5. Демонстрация неприемлемой предвзятости (например, расовой дискриминации). В большинстве общественных сфер, особенно среди образованных людей, подобная предубежденность не только не принята, но и, как правило, считается отвратительной и неэтичной. Подобная склонность сильно ухудшает восприятие окружающими вашей личности.

6. Давление на людей, нарушение чужого личного пространства, навязывание своих взглядов (например, попытки насильно обратить в свою религию или привлечь в секту). Кроме того, людей отвращают шумное, агрессивное и грубое поведение, тупость, суровость или пошлость.

7. Неэтичное поведение, непорядочность, отсутствие принципиальности.

8. Демонстрация того, что вас не заботит никто, кроме себя. Эгоцентричные люди непривлекательны.

Как создать власть привлекательности

1. Привлекайте окружающих поведением и взглядами на жизнь, вызывающими приязнь. Привлекательными считают людей добрых и разумных, открытых и дружелюбных, отзывчивых и приветливых, Избегайте перечисленных ранее восьми факторов, уничтожающих власть привлекательности.

2. Ищите людей, с которыми у вас есть что-то общее. Демонстрируйте заинтересованность в них, поощряйте их, проводите с ними время и слушайте, что они говорят. Люди, умеющие слушать, обычно гораздо привлекательнее тех, кто не обладает этим качеством.

3. Укрепляйте веру в свои силы. Уверенные люди более привлекательны в той же мере, как победители привлекательнее побежденных.

4. Гордитесь своей внешностью. Какими бы физическими качествами вы ни обладали от рождения, максимально используйте то, что имеете, не заикливаясь на недостатках.

5. Улыбайтесь чаще и развивайте чувство юмора, если у вас его нет. Как показывает исследование, часто улыбающиеся люди более приятны окружающим. А для привлекательности чувство юмора считается компонентом номер один и даже ставится выше внешних данных. Улыбка и смех – ключевые элементы обаятельного человека.

6. Будьте добры, заботливы, щедры и жертвенны. Эти черты привлекают людей, в отличие от жестокости, равнодушия и эгоизма.

7. Будьте собой, но избегайте чрезмерной эксцентричности. Оригиналов зачастую воспринимают как странных, чудаковатых или непонятных людей, которых большинство не считает привлекательными.

8. Развивайте умения, которые доставляют удовольствие другим людям или считаются в обществе интересными. Научитесь играть на фортепиано или на гитаре. Станьте хорошим рассказчиком. Научитесь со вкусом рассказывать анекдоты. Затем продемонстрируйте свои умения, но не пытайтесь постоянно становиться центром внимания (это невежливо и непривлекательно).

9. Будьте искренни. Люди с подозрением относятся к тем, кто носит маску или, как им кажется, что-то скрывает.

10. Когда вам приходится посещать страну с другой культурой или работать там, показывайте свою осведомленность о ее социальных нормах и правилах этикета, следуйте им, насколько возможно. Проявление уважения к стране, ее жителям, обычаям и традициям приятно представителям других культур.

11. Помните о социокультурных нормах людей, которые вас окружают. На высших уровнях менеджмента существуют неписанные правила поведения, которым должны следовать лидеры. Разумеется, эти нормы варьируют в зависимости от корпоративной культуры. Так, в более консервативных организациях приходится вести себя более формально; в компаниях с молодой, неустоявшейся культурой надо уметь проявить себя в качестве ценного члена группы равных. Может показаться, будто я проповедую конформизм, и в определенной степени так оно и есть. Существует своя прелесть в том, чтобы выделиться из толпы, но вы можете превратиться в неприятного выскочку. Опытные лидеры действуют в пределах социальных норм своей корпоративной культуры, оставаясь при этом самими собой.

12. Если вы топ-менеджер, будьте доступны для сотрудников низших иерархических уровней. Покажите им, что вы такой же человек. Если представится случай, будьте полезным – подскажите, научите или просто посоветуйте хороший ресторан, который вы недавно для себя открыли. Поинтересуйтесь, что читают ваши собеседники, какие фильмы смотрят, расскажите им о своих интересах. Такого рода мелочи усилят вашу власть привлекательности в глазах сотрудников.

Власть характера

Факторы, разрушающие этот источник власти

(Подсказка: многое из того, что разрушает власть привлекательности, разрушает и власть характера.)

1. Принятие на себя обязательств и неисполнение их; пустые заявления о намерении сделать что-то, но главное – напрасные обещания людям.

2. Непорядочность, вероломство, ложь, утаивание правды, поддержка чьих-то заблуждений в своих интересах, сокрытие фактов, которые следует огласить.

3. Трусливое поведение, малодушие, нежелание противодействовать лжи и отстаивать правое дело.

4. Неискренность, утаивание истинных чувств и намерений, привычка носить маску.

5. Недостаток человечности, доброты; непорядочность или несправедливость; защита исключительно собственных интересов.

6. Высокомерие, неспособность прощать, безрассудность или нескромность, самонадеянность, самореклама, эгоцентризм.

7. Импульсивность в действиях, неспособность контролировать себя.

8. Саркастичность, критика за глаза, предвзятое отношение на расовой, религиозной, гендерной или национальной почве.

Как создать власть характера

1. Всегда поступать безукоризненно честно.

2. Совершив поступок, поставивший под сомнение ваш характер, упорно исправляйте ситуацию. Признайте ошибку и возьмите на себя ответственность за нее. Выясните, что следует делать по-другому, чтобы в будущем ситуация не повторилась.

3. Если ваш характер подвергается сомнению по причинам, которые не кажутся справедливыми, попытайтесь понять почему. Иногда люди неточно воспринимают ситуацию или делают неверные предположения. Если причина в этом, попробуйте исправить неправильные восприятие и предположения.

4. Не берите на себя обязательств больше, чем сможете выполнить. Иногда со стороны кажется, что человек недостаточно честен, но просто он слишком много на себя берет и не успевает выполнить обещания полностью.

5. Применяйте на практике то, к чему призываете остальных. Если вы этого не сделаете, то будете выглядеть лицемером.

6. Обратитесь еще раз к классификации достоинств характера «Добродетели в действии» (VIA) (см. [главу 5](#)). Определите области, в которых вы сильны, поработайте над развитием остальных качеств характера.

7. Сосредоточьтесь главным образом на искренности. Меньше беспокойтесь о том, как представить себя, и больше – о том, какой вы на самом деле. Если в реальности вам не хватает принципиальности или недостает сильного характера, то потребуются фундаментальная переоценка себя. Найдите наставника в лице консультанта, духовного лидера, инструктора, психотерапевта или кого-либо еще, кто способен помочь вам трансформировать себя. Признайте, что скрыть человеческие недостатки так же трудно, как подделать сильный характер.

Власть роли

Факторы, разрушающие этот источник власти

1. Уход с занимаемого поста или должность, полномочия и ответственность которой изменили или урезали.

2. Неприемлемое или чрезмерное использование законной власти роли, которое может вызвать сопротивление или протест; привычка полагаться на командно-административные методы в тех случаях, когда распределение обязательств и воодушевляющее лидерство были бы куда более эффективны.

3. Привычка полагаться на наказание и страх для усиления своей власти. Подобное подкрепление, базирующееся на негативе, уничтожает вашу моральную власть и уважение, которое люди испытывали к вам. Это разрушит любую власть роли, которой вы обладаете. По сути, вы утрачиваете согласие управляемых.

4. Роль «хромой утки». Даже если вы пользуетесь большим уважением, люди, узнав, что срок вашего пребывания в роли или должности подходит к концу, скорее всего, забудут о вас на время и начнут подстраиваться под вашего преемника.

5. Игнорирование или неэффективное использование символов власти. (В то же время злоупотребление полномочиями может

привести к потере уважения, поэтому задача в том, чтобы вести себя взвешенно и благоразумно.)

6. Не слишком успешное выполнение своих обязанностей, потеря доверия к вашим лидерским способностям. Если вы неэффективный менеджер или лидер, то сотрудники уйдут из вашей группы или компании, выразив тем самым свое неодобрение, или, потеряв интерес к работе, снизят результативность. Высокая текучесть кадров проиллюстрирует вашу некомпетентность и в конце концов будет стоить вам роли. Если вы хотите создать власть роли или усилить ее, добейтесь успеха как лидер и менеджер.

Как создать власть роли

1. Приобретите профессиональные навыки и способности для ролей с большими полномочиями и властью, а затем ищите соответствующие должности. Получив такую роль, не думайте, будто все, что вы сделали ранее, обеспечит вам успех в будущем. Вдумчиво подойдите к процессу введения в должность и будьте готовы к дальнейшему обучению.

2. Достоинно работайте в нынешней роли, создайте спрос на себя, качественно и в срок выполняя производственные задания. Сохранение и усиление власти роли зависит от сегодняшних успехов.

3. Если вы занимаете должность менеджера или лидера, обратите особое внимание на роль человеческого фактора в процессах управления. Одна из основных причин краха руководителя заключается в неспособности эффективно управлять людьми. Это труднее, чем кажется, и многие люди, назначенные на должности менеджеров, не подготовлены к такой деятельности. Так что не относитесь к управлению людьми легкомысленно.

4. Рассудительно используйте власть роли. Не будьте диктатором, не подавляйте людей. Помните, что власть роли зависит от согласия управляемых.

5. Стремитесь к тому, чтобы сотрудники выбрали вас образцом для подражания. Если люди равняются на вас, то ваша власть роли будет укрепляться.

6. Действуйте как наставник, инструктор, педагог. Помогая развиваться другим, вы укрепляете свое превосходство и усиливаете власть роли.

7. Обдуманно используйте символы власти, упомянутые в [главе 6](#). Неразумно выставлять свои полномочия напоказ, но искусное использование символов только укрепит власть роли, которой вы обладаете благодаря титулу или должности.

8. Усиливайте свою власть роли. Если вы относитесь к топ-менеджменту компании, то уже обладаете значительной властью этого типа, по крайней мере в своей сфере. Чтобы увеличить ее, вам придется опять готовиться и искать должности с еще большими полномочиями и масштабом лидерства.

Власть ресурсов

Факторы, разрушающие этот источник власти

1. Утрата доступа к ресурсам, в которых нуждаются другие люди, или потеря контроля над этими резервами.

2. Ситуация, когда контролируемые вами ресурсы становятся неактуальными, ненужными или легкодоступными благодаря другим источникам.

3. Накапливание контролируемых вами ресурсов, заставляющее людей искать альтернативные источники резервов или замену им, что постепенно делает ваши запасы ненужными.

Как создать власть ресурсов

1. Самостоятельно приобретайте важные ресурсы или ищите организационные роли, предоставляющие контроль над ресурсами, необходимыми другим.

2. Стремитесь занять должности, предоставляющие бюджетные полномочия. Как правило, в организациях это ключевой контролируемый ресурс.

3. Попробуйте родиться богачом (шутка!). Однако если вы подобны большинству людей, смиритесь с тем, что вам придется настойчиво трудиться, чтобы добиться контроля над значительными ресурсами. Обычно создание власти ресурсов требует терпения и упорной работы в течение долгого времени.

Власть информации

Факторы, разрушающие этот источник власти

1. Отсутствие или утрата доступа к важной, актуальной или редкой информации.

2. Накапливание и неэффективное распространение информации. Она приносит власть только в том случае, когда остальные знают, что вы ею располагаете, и когда с выгодой предоставляете ее. Власть рождается не только когда окружающие в вас нуждаются, но и когда вы становитесь источником данных, удовлетворяющих их потребности.

3. Неэффективная организация информации, не позволяющая ее использовать, понимать или определять, какие сведения действительно полезны.

4. Предоставление неточной или неполной информации. Люди привыкнут не доверять сведениям, которые вы сообщаете, а это, разумеется, ослабит вашу информационную власть.

5. Необязательность; неумение оказываться там, где вы нужны. Когда люди поймут, что на вас нельзя положиться, они найдут более надежные информационные источники.

Как создать информационную власть

1. Развивайте свои навыки по каждой составляющей мнемокода RADIO, иными словами, научитесь извлекать, получать, распространять, интерпретировать и организовывать информацию. Начните с *доступа* к данным. Собирайте сведения в сфере своих интересов в открытых источниках, в том числе в интернет-ресурсах. Можно создать информационную власть даже на базе публичных сведений. Дело в том, что глубоким поиском данных в открытых источниках занимаются немногие специалисты. Изучайте также частную и закрытую частную информацию, профессионально интересующую вас. Она намного более дефицитна, чем закрытые публичные данные.

2. Развивайте навыки быстрого *извлечения* информации. Одного доступа недостаточно, надо уметь эффективно и рационально извлекать ее.

3. *Интерпретируйте* информацию. Помните, что вы приобретаете колоссальную информационную власть благодаря толкованию сведений, которыми, возможно, уже обладают другие люди,

но не могут трактовать их так же профессионально, как вы. Перечитайте раздел [главы 7](#), посвященный толкованию информации, безусловно, непростому занятию (в противном случае им занимались бы все). Однако это самый эффективный и действенный способ приобрести информационную власть.

4. *Организуите* информацию так, чтобы сделать ее более удобной для использования.

5. Овладейте умением эффективно *распространять* информацию.

Власть сети связей и знакомств

Факторы, разрушающие этот источник власти

1. Чрезмерная независимость или изоляция, отсутствие связей с другими людьми.

2. Ограниченность сети контактов или сеть, состоящая только из людей, с которыми вы уже прочно связаны.

3. Взаимодействие с людьми, обладающими ограниченным числом связей. Устанавливайте контакты с теми, кто имеет обширные знакомства.

4. Необщительность, скрытность или замкнутость. Если вы редко вступаете в контакты или вам нечего предложить своим знакомым, то ваша власть сети связей будет разрушена.

5. Неудачное управление сетью, особенно слабыми ее связями.

6. Отсутствие взаимности в отношениях с членами вашей сети связей, неспособность (нежелание) помочь им за счет своих контактов.

Как создать власть сети связей и знакомств

1. Станьте более привлекательным партнером по сети, приобретая солидный опыт в важной для других области. Один из надежных способов привлечения в свою сеть новых контактов – стать источником знания.

2. Станьте сами источником информации (см. [главу 7](#)). Особенно важно овладеть публичными, закрытыми публичными и частными информационными ресурсами, поскольку пользование ими не нарушает доверия. Развитие навыков извлечения, организации и распространения данных укрепляет информационную власть. Если вы предоставляете полученные сведения в легкодоступном и удобном

виде, то усиливаете власть этого типа. Однако самый лучший способ выстраивания такой власти – научиться точно и правильно интерпретировать добытые данные, полезные для людей.

3. Будьте надежным исполнителем, а если возможно, выдающимся сотрудником. Людей привлекают специалисты с хорошей профессиональной репутацией, поскольку каждый хочет быть причастным к успеху. Поэтому, если вы замечательный работник, в вас будут видеть пример для подражания. Это феноменальный способ привлечь людей в свои социальные сети.

4. Будьте полезны людям. Откликайтесь на просьбы о помощи или совете. Доводите дело до конца и удостоверяйтесь, что люди получили то, что им нужно. Хотя мои советы давным-давно известны, на самом деле далеко не каждый человек проявляет отзывчивость. Некоторые отказываются помогать или не доводят дело до конца, в результате их связи и знакомства, построенные на доверии, разрушаются.

5. Оказывайте услуги. Это способ быть полезным, и люди, которым вы помогли, будут чувствовать себя обязанными ответить взаимностью. Однако не оказывайте услуги с видом, будто заключаете сделку. Если вы будете действовать в духе «услуга за услугу», ваши партнеры быстро поймут, что вы ищете выгоду исключительно для себя, и будут обращаться с вами точно так же. Куда большая власть возникает у по-настоящему доброжелательного, бескорыстного и всегда готового к сотрудничеству человека.

6. Обращайтесь к другим с просьбами о помощи. Такой подход известен как стратегия Бена Франклина. У него был ярый оппонент в Континентальном конгрессе, к которому тот и обратился с просьбой о помощи. Впоследствии оппонент стал активным сторонником Франклина. Когда у людей возникает ощущение, что они помогли вам, это укрепляет вашу связь с ними.

7. При первой возможности привлекайте людей к участию в важных мероприятиях, проектах или иных видах деятельности. Идти навстречу людям – один из лучших способов укрепить связи с ними.

8. Ищите способы связать разных членов вашей социальной сети с людьми за ее пределами. Часто новые контакты помогают лучше справиться с работой или открывают возможности, о существовании которых до этого не было известно.

9. Проявляйте коммуникабельность. Понятно, что те, кто находится в центре социальной сети, контактируют с большим числом ее участников по сравнению с периферийными членами. Общение усиливает заметность человека, а заметность укрепляет связи. Однако коммуникабельность должна добавлять ценность контактам, а не превращаться в пустой треп.

10. Следите за тем, чтобы ваша социальная сеть в организации охватывала и другие иерархические уровни. Исследователи из Института высокоэффективного бизнеса (Institute for High Performance Business) компании Accenture изучили сетевые привычки наиболее талантливых сотрудников и определили три важные характеристики их сетей: они устанавливают связи, которые преодолевают: а) иерархические, б) функциональные и организационные границы, а также в) физические расстояния^{121}. Так что начните выстраивать связи с руководителями, стоящими выше вашего непосредственного начальника. Если вы сами являетесь топ-менеджером, то налаживайте отношения с руководителями, занимающими положение ниже ваших непосредственных подчиненных. Ваши деловые возможности и зона комфорта определяются близостью к боссу, коллегам одного с вами уровня и подчиненным, но необходимо расширять свои контакты за пределы этого круга.

11. Создавайте связи вне своего отдела или департамента и за пределами организации. В качестве волонтера (или иным способом) вступайте в команды специалистов разных профессий или представителей разных организационных подразделений, а также во всевозможные рабочие группы. Расширяйте свои знакомства и связи в компании и вне ее (с клиентами, партнерами, поставщиками, подрядчиками и т. д.).

12. Устанавливайте отношения с представителями других офисов компании – из других регионов и разных уголков мира. Социальные сети, такие как LinkedIn, Facebook и MySpace, – отличные помощники в этом деле.

13. Постоянно уделяйте внимание своим связям. Социальные сети не могут самостоятельно поддерживать себя. Чтобы связи оставались прочными, их необходимо подпитывать, так же как ухаживают за растениями в саду. Если им не уделять внимания, они засохнут

или зарастут сорняками. Помните, что именно слабые связи наполняют социальные сети жизнью, но они же рушатся первыми, если за ними периодически не ухаживать. Как это сделать? Возьмите телефон. Отправьте сообщение или поделитесь ссылкой. Попросите совета. Будьте полезны. Общайтесь. Развивайте. Подпитывайте.

Власть репутации

Факторы, разрушающие этот источник власти

1. Любые действия, ухудшающие восприятие вашего характера или заслуг.
2. Неуважение к социокультурным нормам страны, в которой вы живете или работаете.

Как создать власть репутации

1. Помните, что создание репутации требует времени. Вы должны понять поведенческие ожидания и социальные нормы вашей компании, сообщества или социальной группы и вести себя соответственно и последовательно.

2. Совершив ошибку, примите ответственность за нее, исправьте допущенный промах и не повторяйте его. Люди в большинстве своем склонны чаще прощать, чем забывать. Они могут оставить без внимания единичную ошибку или оплошность, но не постоянные промахи.

3. Выявите, кто в вашей компании или социуме формирует общественное мнение. Как они это делают и что думают о вас. Нельзя создать доброе имя только благодаря авторитетным лидерам, но не помешает разузнать их представление о вас и то, как оно распространяется в вашей среде.

4. Оценивайте последствия своих решений и поступков, прежде чем совершить их и прежде чем они успеют произвести негативное впечатление на окружающих, заставив их пересмотреть свое отношение к вам.

5. Воспринимайте свою репутацию как «бренд под названием „Я сам“». Заботьтесь о нем. Это один из самых важных ваших активов. Избегайте импульсивных решений и поведения, которое может сработать против вас и разрушить вашу репутацию. Молодые люди,

фотографирующие себя на мобильный телефон и рассылающие пикантные селфи друзьям, флиртуют с катастрофическими последствиями для репутации. Информация, передаваемая электронным способом, феноменально живуча. Когда дело доходит до репутации, лучше быть осмотрительнее, чем сожалеть впоследствии.

6. Будьте доброжелательны и чутки к людям, заботьтесь о себе и о тех, за кого вы в ответе, подчиняйтесь корпоративным нормам, упорно трудитесь и добивайтесь высоких результатов. Мало что так быстро создает отличную репутацию, как постоянные высокие результаты, если они не достигаются за чужой счет.

7. Остерегайтесь громогласно заявлять о собственных достижениях. Если вы сделали нечто экстраординарное, то не повредит, чтобы об этом рассказал кто-нибудь другой. Все время помните: явная самореклама порицается большинством культур.

8. Боритесь за то, чтобы попасть в престижное учреждение – своей известностью оно усилит вашу репутацию. Все организации имеют свое реноме, и репутации их сотрудников отчасти основываются на них. Нравится вам это или нет, но так устроен мир, поэтому поступайте в самый лучший колледж, заслужите престижную степень, боритесь за награды, которые внесут вклад в ваш личный бренд, и стремитесь работать в учреждениях с безукоризненной репутацией. Наивно полагать, что такие вещи не имеют значения. Разумеется, имеют.

9. Любой руководитель высшего звена должен помнить, что он живет и работает под неким стеклянным колпаком. Люди в деталях знают, как он выглядит и как ведет себя. Они чрезмерно чувствительны ко всему сказанному и сделанному им. В подобных обстоятельствах необходимо сдерживать свои высокомерие, равнодушие, злобную натуру, раздражительность и т. д. Когда лидер ведет себя именно так, он становится притчей во языцах и сам уничтожает собственную власть репутации.

10. Лучший рецепт хорошей репутации: упорно работать, достигать выдающихся результатов, быть замечательным членом команды, прекрасным лидером и если не лучшим, то одним из лучших во всем, за что беретесь.

Власть воли

Факторы, разрушающие этот источник власти

1. Вы сами. Этот источник власти полностью зависит от вашей воли. Вы выбираете – действовать или нет, менять что-либо или нет, лидировать вам или следовать за кем-то, быть во главе или в хвосте, молчать или говорить, брать на себя инициативу или ждать, пока это сделает кто-то другой. Никто не даст вам власть воли, и никто не может отнять ее у вас. Она полностью зависит от вас самих.

Как создать власть воли

1. Вам не понадобится никто, кроме вас самих. Просто сделайте это. В замечательном фильме «Общество мертвых поэтов» (Dead Poets Society, 1989) Джон Китинг (Робин Уильямс), учитель престижной академии, подводит своих учеников к выставке фотографий выпускников. Пока те разглядывают снимки, Китинг говорит, что в ту пору, когда были сделаны фото, запечатленные на них юноши ничем не отличались от сегодняшних. Они чувствовали то же, верили, что совершат нечто великое, а теперь лежат в могилах. Китинг задумывается, смогли эти мальчики добиться в своей жизни того, на что они были способны, или нет. Он воображает, как призраки ушедших нашептывают оставшиеся после них мысли его ученикам, разглядывающим лица на фотографиях. Он воображает, что, напоминая юношам о мимолетности жизни, они советуют ловить мгновение и пользоваться сегодняшним днем. То же происходит и с властью воли. Все, что нужно для ее создания, – вы сами.

Carpe diem^[78].

Тест для самооценки собственных источников власти

Какой властью вы обладаете? Данный тест разработан, чтобы помочь вам оценить свои личностные и организационные источники власти, а также силу воли, а затем выявить области, нуждающиеся в развитии и совершенствовании. Как и при любой самооценке, чем честнее вы будете в своих ответах, тем более точные получите результаты. Отвечая на предлагаемые 44 вопроса, оценивайте себя максимально реалистично. В каждом пункте отметьте по 10-балльной шкале, насколько точно соответствует вам приведенное утверждение: выберите «1», если оно *совершенно не подходит вам*, и «10», если высказывание *полностью вас описывает*.

Личностные источники власти

Власть знания

1. Я обладаю огромным запасом знаний и прекрасными навыками в сфере, важной для людей, с которыми я работаю.

2. Области моих компетенций достаточно специфичны, что выделяет меня из общей массы сотрудников.

3. Многие знают о моей профессиональной квалификации и ценят меня за нее. Я считаюсь экспертом, ко мне часто обращаются за советами или мнениями по специальным вопросам.

4. Я обладаю многими символами власти знания (ученой степенью, званием или титулом, наградами, призами, сертификатами, публикациями и другими знаками отличия).

Сумма баллов (власть знания) _____

Власть экспрессивности

5. Я одаренный и опытный оратор. Я хорошо владею языком. Я говорю четко, лаконично и по сути.

6. На совещаниях я выступаю чаще, чем большинство сотрудников, больше комментирую и выдвигаю больше предложений. Обычно мое присутствие в группе ощущается сильнее по сравнению с другими.

7. Обычно я общаюсь либо с каждым сотрудником организации, либо с большими группами людей. Как прекрасный райтер

и докладчик я широко известен в нашей компании и постоянно нахожусь на виду.

8. Я часто делюсь своими идеями в книгах, докладах, документах, статьях, на телевидении или на радио, в блогах, социальных сетях (Facebook или LinkedIn), а также в презентациях на конференциях.

Сумма баллов (власть экспрессивности) _____

Власть взаимоотношений

9. Я очень хорошо выстраиваю тесные отношения с людьми. Найдется немного клиентов и коллег, с кем я работаю и кого не считаю друзьями.

10. Я мастерски устанавливаю контакты с людьми, с которыми только что познакомился. Я общителен и дружелюбен, умею достаточно быстро налаживать тесные отношения и завоевывать доверие других.

11. Я из тех, кто вступает в группы по интересам. Я член нескольких клубов, комитетов, советов, команд и других объединений, где регулярно общаюсь с людьми на почве общих интересов.

12. Я очень активный пользователь социальных сетей в интернете, таких как LinkedIn, Facebook, MySpace или Twitter.

Сумма баллов (власть взаимоотношений) _____

Власть привлекательности

13. У меня есть качества, которые нравятся окружающим; я редко совершаю поступки, которые могут кого-то обидеть или из-за которых меня могут считать высокомерным, бесцеремонным или равнодушным человеком.

14. Я забочусь о своей внешности, и большинство людей сочло бы меня физически привлекательным и обаятельным человеком.

15. Я общителен и легко привлекаю людей. Им нравится мое общество, и многие считают меня забавным и интересным.

16. Мне говорили, что я харизматичная личность.

Сумма баллов (власть привлекательности) _____

Власть характера

17. Я предельно честен, и людям это известно. Они никогда не поставили бы мою честность под сомнение.

18. Я всегда говорю правду – такую, какова она есть. Иногда неприятно быть до конца откровенным, но я никогда не стал бы скрывать правду только для того, чтобы кому-то стало удобнее или чтобы избежать конфликта.

19. Люди считают меня мужественным. Я готов постоять за то, что считаю правильным, даже несмотря на противодействие или недовольство людей, облеченных властью.

20. Не в моих привычках призывать людей к одному, а самому делать другое. У меня слова не расходятся с делом, и если я даю обещание, то всегда его выполняю. Люди знают, что могут доверять мне.

Сумма баллов (власть характера) _____

Организационные источники власти

Власть роли

21. У меня административная роль в компании, дающая значительные официальные полномочия и возлагающая ответственность за группу сотрудников, которой я руковожу.

22. Я могу попытаться руководить, опираясь на свое влияние, а не данную мне власть, но буду использовать свои официальные полномочия для принятия окончательных решений.

23. Я крайне успешно проявил себя на каждой руководящей должности, которую занимал в компании.

24. Я один из самых высокопоставленных руководителей компании.

Сумма баллов (власть роли) _____

Власть ресурсов

25. Я располагаю ключевыми ресурсами, необходимыми для функционирования компании, подразделения, бизнес-единицы (или контролирую эти ресурсы).

26. Моя роль сопряжена с бюджетными полномочиями, и остальные менеджеры или подразделения должны получать у меня одобрение на незапланированные расходы.

27. В соответствии со своей ролью, я управляю штатным расписанием, карьерным продвижением сотрудников и контролирую

доступ к ведущим специалистам.

28. Я располагаю значительными финансовыми ресурсами или контролирую их.

Сумма баллов (власть ресурсов) _____

Власть информации

29. Я обладаю доступом к закрытой публичной информации или частной информации, недоступной для большинства людей.

30. Я достиг высокой квалификации в области интерпретации данных и представления их в той форме, которую ценят другие люди и в которой они не могут получить их из другого источника.

31. В работе я управляю информацией, помогающей сотрудникам выполнять свои задания, в том числе данными, которые нельзя получить где-либо еще.

32. Я провожу исследования или иным способом генерирую новую информацию, представляющую ценность для других людей и дающую им свежие идеи.

Сумма баллов (власть информации) _____

Власть сети связей и знакомств

33. Я имею связи с влиятельными людьми в компании и за ее пределами. Я знаком с сотнями клиентов, коллег, партнеров, поставщиков, сотрудников моего уровня и друзей в многочисленных организациях и регионах.

34. В моей социальной сети участвуют важные личности, обладающие собственными обширными связями и знакомствами. Пользуясь своей сетью связей и сетями моих знакомых, я могу установить контакты с огромной аудиторией.

35. Я активный пользователь своей сети контактов. Я постоянно обращаюсь к своим знакомым и поддерживаю прочные связи с ними.

36. Многие хотят, чтобы я стал членом их сетей знакомств из-за моей роли, титула, должности, опыта, репутации или по иной причине, которая делает меня привлекательным и полезным.

Сумма баллов (власть сети связей и знакомств) _____

Власть репутации

37. У меня безупречная репутация в компании. Люди обо мне высокого мнения.

38. Люди, которых я встречаю впервые, часто говорят, что слышали обо мне только хорошее.

39. Я всегда отлично исполнял свои обязанности и получил известность человека, добивающегося высоких результатов.

40. Сотрудники компании часто обращаются ко мне за советом, инструкцией или с просьбой научить чему-то.

Сумма баллов (власть репутации) _____

Власть воли

41. Я знаю, куда хочу пойти, что собираюсь сделать, и решительно настроен добиться своего.

42. Меня нелегко обескуражить. Даже непредвиденные препятствия и череда неудач не сбьют меня с курса.

43. Я мечтатель по натуре, но знаю, что одной мечты недостаточно. У меня сложился большой опыт по воплощению своих фантазий в жизнь.

44. Одно из моих лидерских качеств – огромная власть воли. Я никогда не колеблюсь. Для меня препятствий не существует.

Сумма баллов (власть воли) _____

Подсчет баллов

Посчитайте баллы за каждый источник власти, затем умножьте результаты на соответствующие коэффициенты и просуммируйте полученные данные. Коэффициенты, рассчитанные по результатам моего глобального исследования власти и влияния, отражают относительную силу каждого источника власти. Максимально возможное число баллов в итоге – 1200.

Личностные источники власти

Власть знания ($\times 2$) = _____

Власть экспрессивности ($\times 3$) = _____

Власть взаимоотношений ($\times 1$) = _____

Власть привлекательности ($\times 1$) = _____

Власть характера ($\times 3$) = _____

Промежуточная сумма баллов (личностные источники власти)

Организационные источники власти

Власть роли ($\times 3$) = _____

Власть ресурсов ($\times 1$) = _____

Власть информации ($\times 1$) = _____

Власть сети связей и знакомств ($\times 2$) = _____

Власть репутации ($\times 3$) = _____

Промежуточная сумма баллов (организационные источники власти) _____

Власть воли ($\times 10$) = _____

Итоговая сумма баллов _____

Интерпретация результатов самооценки

Разумеется, чем больше итоговая сумма баллов, тем большей властью в своей организации вы обладаете. Однако если вы интересуетесь созданием власти, итоговый результат не так важен, как сумма баллов за каждый элемент власти. Отметьте свои самые слабые источники власти (по наименьшему числу баллов) – этим вы сразу определите области совершенствования. Конечно, некоторые качества непросто развить в короткие сроки. Это касается, например, пункта 28: мало кому удастся сразу приобрести контроль над значительными финансовыми ресурсами. Тем не менее в качестве точки отсчета вычислите источники власти, которые вы могли бы с наибольшей вероятностью создать, а затем вернитесь к соответствующему разделу данной главы и подумайте, какими советами можете воспользоваться. Включите подходящие рекомендации в свой план профессионального и карьерного роста.

Необходимо уточнить, что вес, приписываемый каждому элементу власти, отражает относительную важность каждого источника власти, определенную по результатам моего глобального исследования. Однако в реальности их значимость часто зависит от конкретной ситуации. Если вы ученый в компании, занимающейся биомедицинскими исследованиями, то максимальные веса, очевидно, следует приписать власти знания и власти репутации. Если вы старший кредитный специалист в банке или ипотечной компании,

большей значимостью будет обладать властью ресурсов. Если вы сотрудник компании по связям с общественностью, гораздо больше значения будет иметь власть сети контактов и т. д. Помните, что власть относительна и зависит от контекста вашей работы, поэтому воспринимайте результаты соответствующе. Ключевыми вопросами самооценки являются следующие:

1. Какие источники власти наиболее важны для вашей роли в компании или в вашей сфере деятельности? Возможно, вы захотите оценить их и создать свою собственную систему весов.

2. Какие-то важные для вас источники власти оказались слабее, чем необходимо? Это те области, на которых вам стоит сосредоточиться в своем плане профессионального и карьерного роста.

3. Если вы стремитесь к должностям с большими полномочиями и ответственностью, будьте осторожны. Какие источники власти вам необходимы, чтобы добиться назначения на такой пост? Какие источники власти нужны, чтобы преуспеть на такой должности? Создание этих источников власти должно войти в ваш долгосрочный план профессионального и карьерного роста.

В начале книги я отметил, что невозможно стать более влиятельным человеком или более эффективным лидером, не разобравшись в элементах власти и не создав базу для власти, которая потребуется, чтобы добиться успеха в любой сфере деятельности. Без власти нет ни влияния, ни лидерства. Если вы дочитали эту книгу до конца и серьезно поразмыслили над заданиями, предложенными в конце каждой главы, то получили полное представление об элементах власти и инструментарий для того, чтобы стать более влиятельным человеком.

Bonne chance. Buena suerte. Viel Glück. Καλή τύχη. Buona fortuna. 幸運. □□□ □□□. Goed geluk. Boa sorte. Удачи.

Об авторе

Терри Бэкон – старший партнер и приглашенный профессор исследовательского инновационного центра при Korn/Ferry Institute, входящем в состав компании Korn/Ferry International – мирового лидера в вопросах управления потенциалом сотрудников. На протяжении тридцати с лишним лет Бэкон остается идейным лидером, новатором, педагогом, коучем и консультантом в области лидерства, менеджмента, развития бизнеса и межличностного общения. В 1989 году он основал Lore International Institute – организацию, занимающуюся подготовкой и развитием руководящих кадров, которая добилась высокой репутации и в 2008 году вошла в состав Korn/Ferry International.

Терри – плодовитый писатель и талантливый оратор. Он является автором и соавтором более сотни книг, статей, докладов и научно-исследовательских отчетов. Самыми популярными стали его работы *Selling to Major Accounts* («Продажи крупным клиентам»), *Winning Behavior* («Поведение победителя»), *The Behavioral Advantage* («Поведенческое преимущество»), *Adaptive Coaching* («Адаптивный коучинг»), *Powerful Proposals* («Планы на могущество»), *What People Want* («Чего хотят люди»), *Leading in a Boundaryless Organization* («Лидерство в организации без границ»), *Leading for Empowerment* («Лидерство для расширения полномочий»), *Leadership Through Influence* («Лидерство через влияние»), *High-Impact Facilitation* («Эффективная фасилитация»), *Interpersonal and Interactive Skills* («Интерактивные умения и навыки межличностного общения»), *Proposing to Win* («Намерение победить») и *Effective Coaching* («Эффективный коучинг»). Он выступает с презентациями на такие темы, как лидерство в трудные времена, гармоничное лидерство, уважение, ответственность, жизненный цикл компаний, продажи и поведение, идеологические основы адаптивного коучинга, глобальное управление клиентами, развитие взаимоотношений с клиентами, требования руководителей к сотрудникам, лидеры, формирующие лидеров, поведенческая дифференциация и потребительский опыт, а также развитие топ-менеджеров.

В 1969 году Терри Бэкон получил степень бакалавра инженерного дела в Военной академии США в Вест-Пойнте, а в 1977-м – степень доктора философии в Американском университете. Он изучал предпринимательство и менеджмент в Уортонской школе бизнеса при Пенсильванском университете, в Чикагском и Стэнфордском университетах, а также в Гарвардской школе бизнеса. В 2007, 2008 и 2009 году Терри входил в сотню лучших в мире мыслителей в области лидерства по версии журнала Leadership Excellence.

Для более подробной информации о книгах, идеях и научных исследованиях Терри см. его страницу в Facebook и сайты: www.terryrbacon.com и www.theelementsofpower.com.

Сноски

1

Chief Executive Officer (англ.) – высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора. *Здесь и далее примечания редактора и переводчика, за исключением особо оговоренных случаев.*

2

Toastmasters International – международная некоммерческая образовательная организация, целью которой является развитие у ее членов навыков общения, публичных выступлений и лидерства.

3

Американская энергетическая компания, обанкротившаяся в 2001 году в результате крупного скандала, вызванного масштабной фальсификацией отчетности, вводившей в заблуждение инвесторов.

4

Закон изменил состав и порядок представления отчетности компаниями – эмитентами ценных бумаг, усилил контроль за отчетностью и деятельностью компаний со стороны акционеров, общественности (в лице аудиторов) и государства (в лице главного контролирующего органа – Комиссии по ценным бумагам и биржам).

5

Игра слов: по-английски фамилия Bacon (Фрэнсис Бэкон – историк, политик и философ) и слово bacon (бекон) звучат и пишутся одинаково.

6

Книга притчей Соломона. М.: Издательство Московской патриархии, 2010.

7

Scholastic Aptitude Test (Scholastic Assessment Test) – стандартизованный тест для приема в высшие учебные заведения в США. Тест разрабатывается и управляется некоммерческой организацией College Board. Впервые был введен в 1901 году, с тех пор не раз менял название и систему подсчета баллов.

8

Гарднер Г. Структура разума: теория множественного интеллекта. Киев: Вильямс, 2007.

9

Хеллер Дж. Уловка-22. М.: Издательский концерн А-2, 1992.

10

Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

11

Bell Laboratories – крупный исследовательский центр в области телекоммуникаций, электронных и компьютерных систем.

12

Conseil Europeen pour la Recherche Nucleaire (фр.) – европейская организация по ядерным исследованиям, крупнейшая в мире лаборатория физики высоких энергий.

13

Trivial Pursuit – настольная игра-викторина, включающая вопросы по пяти тематикам: географии, истории, искусству (и литературе), естественным наукам и спорту.

14

Предварительные выборы; тип голосования, в котором выбирается единый кандидат от политической партии.

15

Аристотель. Риторика. Поэтика. М.: Азбука-классика, 2007.

16

Основатель компании Bernard L. Madoff Investment Securities на Уолл-стрит (1960). 11 декабря 2008 года был обвинен в создании одной из крупнейших в истории финансовой пирамиды. За свою аферу 29 июня 2009 года был приговорен судом Нью-Йорка к 150 годам тюремного заключения.

17

Гало-эффект, или эффект ореола – результат воздействия общего впечатления о чем-либо на восприятие его частных особенностей.

18

People Are Strange – сингл группы The Doors, появившийся в сентябре 1967 года. Песня вошла в ее второй альбом Strange Days, выпущенный в сентябре того же года.

19

Искаженный вариант слова gunners (канониры). Так исторически называют игроков «Арсенала» (клуб был основан рабочими оружейного завода). По одной из версий, скандинавские болельщики команды произносили слово gunners с акцентом, что звучало примерно как gooners. Англичане переняли это произношение. Есть и другая версия: прозвище дали недруги, объединив gunners и название племени гуннов.

20

Крупнейший в мире мотоклуб, официально созданный под эгидой бренда Harley Davidson.

21

Джем-сейшен (джем-сейшн, джем-сешен, от англ. jam session) – последовательная индивидуальная и общая музыкальная импровизация на заданную тему.

22

Американский актер, комик, режиссер и писатель.

23

Американский рэпер, продюсер и актер.

24

Американская супермодель, актриса, телеведущая, продюсер, режиссер и сценарист. Секс-символ 1990-х годов.

25

Сеть универмагов, где продаются товары по ценам ниже средних.

26

Сеть ресторанов, специализирующихся на блюдах из морепродуктов. На логотипе изображен красный омар.

27

Американский актер, комик, участник комик-труппы, известной как «Братья Маркс».

28

Cisco Systems – американская транснациональная компания, разрабатывающая и продающая сетевое оборудование. Мировой лидер

в области сетевых технологий.

29

Microsoft National Broadcasting Company – Национальная вещательная компания Microsoft.

30

Профессор Юридической школы USC Gould, первая женщина, проводившая президентскую кампанию; юрист, обозреватель на канале Fox News.

31

Американский религиозный деятель, лидер секты «Ветвь Давидова».

32

Американский преступник, лидер коммуны «Семья», отдельные члены которой в 1969 году совершили ряд жестоких убийств, самым громким из них было убийство Шерон Тейт, жены режиссера Романа Полански.

33

Некоммерческая организация, цель которой – изучение теоретических аспектов характера и его проявлений на практике. Основана в 2001 году.

34

Тщательно продуманный комплекс тренингов для развития индивидуальных (личностных) и организационных ресурсов человека в рамках программы становления умений и талантов. Разработчик программы – компания Lominger, ныне входящая в состав Korn/Ferry International.

35

Некоммерческая женская благотворительная организация, ставившая перед собой целью образование и развитие практических навыков у малоимущих женщин по всему миру.

36

Организация, занимавшаяся созданием женских профсоюзов и улучшением условий труда женщин, а также ликвидацией «потогонного» производства. Основана в США в 1903 году.

37

График, по форме напоминающий колокол.

38

Город и порт в США, штат Нью-Йорк, резиденция губернатора штата.

39

Законодательный орган в нескольких штатах США, в том числе в Нью-Йорке.

40

Troopergate – по аналогии с «Уотергейт» (см. [введение](#)), образовано от англ. trooper (полицейский).

41

Шведско-швейцарская компания, специализирующаяся в области электротехники, энергетического машиностроения и информационных технологий.

42

Lincoln Center for the Performing Arts – крупнейший культурный центр Нью-Йорка, местонахождение всемирно известного театра Метрополитен-опера и ряда других культурных учреждений.

43

Игра, в ходе которой необходимо выбить своими шариками из очерченного круга как можно больше шариков противника, при броске подкидывая шарик большим пальцем.

44

Игрок защищающейся команды.

45

Пфеффер Дж. Власть и влияние. Политика и управление в организациях. М.: Вильямс, 2007.

46

Национальная нефтяная компания Саудовской Аравии. Крупнейшая нефтяная компания мира по добыче нефти и нефтяным запасам.

47

Этнометрический проект, начатый в 1990-е годы под руководством Р. Хоуза с целью создания «культурной карты мира».

48

Технология взаимодействия пользователя с сайтом, предназначенная для коллективной разработки, хранения и структуризации информации.

49

Еженедельное аналитическое издание, посвященное проблемам инвестиций и финансов.

50

Издание одноименной компании, специализирующейся на исследовании работы 43 тысяч публичных и частных торговых компаний, выявлении их сильных и слабых сторон и определении ключевых конкурентов.

51

Американское аналитическое издание, посвященное изучению промышленных тенденций, текущей статистике бизнеса, способам анализа деятельности компаний и сравнительному финансовому анализу предприятий.

52

Исследование некоторого устройства и документации к нему с целью понять принцип его работы, например, чтобы воспроизвести его с аналогичными функциями, но без прямого копирования.

53

Закария Ф. Будущее свободы. Нелиберальная демократия в США и за их пределами. М.: Ладомир, 2004.

54

Закария Ф. Постамериканский мир. М.: Европа, 2009.

55

Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Альпина Паблишер, 2013.

56

Телевизионный конкурс талантов; проводится в Великобритании с 2007 года.

57

Фандрайзер – лицо, собирающее пожертвования или другие взносы для благотворительной, политической или другой общественной организации.

58

В феврале 2011 года Рам Эмануэль был избран мэром города Чикаго, а в апреле 2015 года переизбран на второй срок.

59

Игра слов: «Рамбо» (Rambo) и «Рэмбо» (Rambo). Имя Эмануэля пишется Ram.

60

Второй по величине оператор телефонных сетей в США. Компания обанкротилась из-за финансовых махинаций.

61

Американский журнал, существующий в формате интернет-сайта. Публикует статьи разных направлений.

62

Цитата Армстронг использована с разрешения Philadelphia Daily News © 2010. Авторские права защищены. *Прим. авт.*

63

Серия методических указаний по изучению литературы для студентов в США. Кратко и в доступной форме излагает и объясняет классическую литературу.

64

Цитаты Гудвина © New York Daily News, L. P. Разрешение на использование получено. *Прим. авт.*

65

Питерс Т. Преврати себя в бренд! 50 верных способов перестать быть посредственностью. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

66

Наивысшая награда, присваиваемая за особые достижения в области менеджмента.

67

Американская компания, издающая комиксы. Наиболее известна сериями комиксов «Фантастическая четверка», «Человек-паук», «Железный человек», «Люди Икс» и т. д.

68

Грэхем Б., Цвейг Дж. Разумный инвестор. Киев: Вильямс, 2007.

69

Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

70

Компания по производству компьютерной техники. Была основана в 1951 году; в 1992-м упразднена в связи с банкротством.

71

Сайт знакомств, позволяющий начать переписку только при условии, что оба партнера находят друг друга приятными, основываясь на просмотре фотографий.

72

Вторая по популярности после Facebook социальная сеть в Великобритании. Объединяет более 40 миллионов пользователей.

73

Иллюстрированный американский журнал, выходящий 10 раз в год и освещающий сферы бизнеса, технологий и дизайна.

74

Sears (Sears, Roebuck and Company, Sears Holdings) – американская компания, управляющая несколькими международными сетями розничной торговли. Основана Ричардом Сирсом и Алвой Робаком в конце XIX века. Новацией компании было то, что она поставляла товары по почте.

75

Statistical Analysis System – разработчик технологического программного обеспечения и приложений класса Business Intelligence, Data Quality и Business Analytics.

76

От лат. *meritus* – достойный и греч. *kratos* – власть; букв. – власть, основанная на заслугах. Термин введен в употребление английским социологом М. Янгом по аналогии и в противоположность понятиям «аристократия» и «демократия».

77

Американская корпорация – производитель пищевых продуктов, входит в список Fortune 500 крупнейших американских компаний.

78

Живи настоящим (лат.).

Комментарии

1

John R. P. French Jr. and Bertram Raven. *The Bases of Social Power in Studies in Social Power*, ed. D. Cartwright. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959.

2

Katharine Graham. *Personal History*. New York: Vintage Books, 1998.

3

Jone Johnson Lewis. *About.com: Women's History. Katharine Graham Quotes.* womenshistory.about.com/od/quotes/a/kay_graham.htm (по состоянию на май 2009 года).

4

Jone Johnson Lewis. *About.com: Women's History. Katharine Graham Quotes.* womenshistory.about.com/od/quotes/a/kay_graham.htm (по состоянию на май 2009 года).

5

Religion: Enterprising Evangelism // *Time*. August 3, 1987.

6

Уильям Шекспир. *Юлий Цезарь* (пер. П. Козлова). Акт IV, сцена 3. СПб.: Кристалл, 2002.

7

Премия Зоннинга вручают раз в два года в Копенгагене государственным деятелям, писателям, философам, деятелям театра и кино и др. за вклад в европейскую культуру. Премии были удостоены Уинстон Черчилль, Альберт Швейцер, Бертран Рассел, Нильс Бор,

Лоуренс Оливье, Артур Кёстлер, Карл Поппер, Ханна Арендт, Симона де Бовуар, Ингмар Бергман и бывший Верховный комиссар ООН по правам человека Мэри Робинсон.

8

Полный текст речи Вацлава Гавела во время вручения премии см. на сайте: userweb.cs.utexas.edu/users/vl/notes/havel.html.

9

Полный текст речи Вацлава Гавела во время вручения премии см. на сайте: userweb.cs.utexas.edu/users/vl/notes/havel.html.

10

Уильям Шекспир. Юлий Цезарь (пер. П. Козлова). Акт II, сцена 1. СПб.: Кристалл, 2002.

11

David C. McClelland, David H. Burnham. Power Is the Great Motivator // Harvard Business Review. January 2003. P. 118. (Впервые статья была опубликована в 1976 году.)

12

Краткую информацию о взглядах бэконянцев на авторство Шекспира см. на сайте: www.sirbacon.org/links/evidence.htm.

13

Randy Howe, ed. Here We Stand. Guilford, CT: Lyons Press, 2009. P. 173.

14

Howard Gardner. Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. New York: Basic Books, 1983 [Рус. изд.: Говард Гарднер.

Структура разума. Теория множественного интеллекта (пер. А. Свирид). Киев: Вильямс, 2007]; Howard Gardner. Multiple Intelligences: The Theory in Practice. New York: Basic Books, 1993; Howard Gardner. Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the Twenty-First Century. New York: Basic Books, 2000.

15

J. P. Guilford. The Nature of Human Intelligence. New York: McGraw-Hill, 1967 [Рус. изд.: Джой Пол Гилфорд. Природа человеческого интеллекта. М.: Прогресс, 1971].

16

Robert J. Sternberg. Thinking Styles. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

17

Daniel Goleman. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1995. P. 161 [Рус. изд.: Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.].

18

Michael M. Lombardo, Robert W. Eichinger. FYI: For Your Improvement, A Guide for Development and Coaching. 5th ed. Minneapolis: Korn/Ferry International, 2009. P. 389.

19

Академия достижений США, интервью с Майей Энджелу. 22 января 1997 года. www.achievement.org/autodoc/page/ang0int-2.

20

О самообучающихся организациях уже написано достаточно много работ. См., например, книгу Питера Сенге «Пятая дисциплина» (Питер

М. Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации (пер. Б. Пинскера). М.: Олимп – Бизнес, 2003).

21

Более подробно о провале с холодным термоядерным синтезом и растущем интересе к данной теме читайте в статье Чарльза Платта (Charles Platt. What If Cold Fusion Is Real? // Wired 6. № 11, 1998; www.wired.com/wired/archive/6.11/coldfusion.html).

22

As a Teenager, Obama Discovered a Talent for Charismatic Speeches // Arizona Daily Star. January 16, 2008.

23

Cameron Anderson, Gavin J. Kilduff. Why Do Dominant Personalities Attain Influence in Face-to-Face Groups? The Competence-Signaling Effects of Trait Dominance // Journal of Personality and Social Psychology 96. № 2. 2009. P. 491–503.

24

Ruth Golden et al. The Rhetoric of Western Thought: From the Mediterranean World to the Global Setting. 9th ed. Dubuque, IA: Kendall/Hunt Publishing, 2007. P. 79.

25

George Will. The Cosmopolitan // Washington Post. August 3, 2008. B7.

26

D. K. Simonton. Presidential Style: Personality, Biography, and Performance // Journal of Personality and Social Psychology 55. № 6, 1988. P. 928–936.

27

Jeffery Scott Mio et al. Presidential Leadership and Charisma: The Effects of Metaphor // Leadership Quarterly 16. № 2, 2005. P. 287–294.

28

Kurt Kister. A Leader Who Can't Communicate // The Week. April 3, 2009. P. 13 (оригинал статьи был напечатан газетой Süddeutsche Zeitung).

29

Ben Roberts. Underestimating Bush's Intelligence // CounterPunch, November 13, 2002; www.counterpunch.com/roberts1113.html.

30

Robert B. Cialdini. Influence: The Psychology of Persuasion. Rev. ed. New York: William Morrow, 1993. P. 167 [Рус. изд.: Роберт Б. Чалдини. Влияние. Психология убеждения (пер. К. Юрашкевича). Минск: Попурри, 2006].

31

Leon Festinger, Stanley Schachter, Kurt Back. Social Pressures in Informal Groups: A Study of Human Factors in Housing. Palo Alto, CA: Stanford University Press, 1950.

32

Chinese Blog Claims Top Spot // The Age. June 19, 2007; www.theage.com.au/articles/2007/07/19/1184559939166.html.

33

Китайско-английский комментарий к записи в блоге: sino-angle.blogspot.com (по состоянию на 26 марта 2009 года). Блог Сю Цзинлэй

ведется на китайском. Переводчик неизвестен.

34

Irwin Altman, Dalmas A. Taylor. Social Penetration: Development of Interpersonal Relationships. Geneva, IL: Holt McDougal, June 1973.

35

L. A. Baxter. A Dialectical Perspective on Communication Strategies in Relationship Development. In: Handbook of Personal Relationships: Theory, Research, and Interventions. Ed. Steve Duck. New York: Wiley, 1988. P. 257–273.

36

John R. P. French Jr. and Bertram Raven. The Bases of Social Power in Studies in Social Power, ed. D. Cartwright. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959.

37

Одно из первых и очень важных исследований привлекательности провели в 1972 году К. Дион, Э. Бершайд и Э. Уолстер. Оно называлось What Is Beautiful Is Good («Что красиво, то хорошо»). Эллиен Бершайд и Элейн Уолстер объединили свои результаты с уже опубликованными в работе Beauty and the Best («Красота и совершенство»), изданной в журнале Psychology Today 5 (№ 10, 1972, с. 42–49). В данном списке я кратко излагаю некоторые выводы этих ученых, а также умозаключения других исследователей. Респондентами опросов о привлекательности были студенты колледжей, что могло отразиться на результатах, смещая акцент в сторону физической красоты.

38

M. P. Zanna, S. J. Pack. On the Self-Fulfilling Nature of Apparent Sex-Differences in Behavior // Journal of Experimental Social Psychology 11. November 1975. P. 583–591.

39

Вирджиния Лэшбрук, интервью с автором, 31 марта 2009 года.

40

Аристотель. Античные риторики (пер. Н. Платоновой). М.: Издательство МГУ, 1978.

41

Robert B. Cialdini. Influence: The Psychology of Persuasion. Rev. ed. New York: William Morrow, 1993. P. 167 [Рус. изд.: Роберт Б. Чалдини. Влияние. Психология убеждения (пер. К. Юрашкевича). Минск: Попурри, 2006].

42

Joel A. Gold, Richard M. Ryckman, Norman R. Mosley. Romantic Mood Induction and Attraction to a Dissimilar Other // Personality and Social Psychology Bulletin 10. № 3, 1984. P. 358–368.

43

Демократ Джеймс Карвилл был ведущим политическим стратегом Билла Клинтона, 42-го президента США. Мэри Маталин – стратег республиканцев и в прошлом коллега Карла Роува и Дика Чейни, выдающихся консерваторов из администрации Джорджа Буша. Оба они утверждают, что дома не говорят о политике.

44

D. S. Hamermesh, J. E. Biddle. Beauty and the Labor Market // American Economic Review 84. № 5, 1994. P. 1174–1194.

45

Markus M. Mobius, Tanya S. Rosenblat. Why Beauty Matters // American Economic Review 96. № 1, 2006. P. 222–235. Их заключения

ОСНОВЫВАЛИСЬ на результатах контрольного лабораторного эксперимента.

46

Tiziana Casciaro, Miguel Sousa Lobo. Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks // Harvard Business Review 83. № 6, 2005. P. 2–3.

47

Tiziana Casciaro, Miguel Sousa Lobo. Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks // Harvard Business Review 83. № 6, 2005. P. 3.

48

Susan Estrich. Ann Coulter and the Right-Wing Church of Hate. New York: HarperCollins Publishers, 2006.

49

Max Weber. The Theory of Social and Economic Organization. New York: Free Press, 1997.

50

John P. Kotter. John P. Kotter on What Leaders Really Do. Boston: Harvard Business School Press, 1999. P. 106.

51

Аристотель. Аналитики (пер. Б. А. Фохта). Минск: Современное слово, 1998.

52

Kevin Cashman. Leadership from the Inside Out. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2008. P. 45.

53

Christopher Peterson, Martin E. P. Seligman. Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification. Oxford: Oxford University Press, 2004. Переиздание классификации осуществляется с разрешения VIA Institute on Character © 2004 Values in Action Institute.

54

Все заинтересовавшиеся могут принять участие в данном исследовании и бесплатно получить результаты на сайте VIA Institute on Character: www.viastrengths.org/VIASurvey/tabid/55/Default.aspx.

55

Прекрасным ресурсом является книга Майкла Ломбардо и Роберта Эйхингера «FYI. Книга для вашего развития. Руководство по развитию и коучингу» (Michael M. Lombardo, Robert W. Eichinger. FYI: For Your Improvement, A Guide for Development and Coaching. Minneapolis: Korn/Ferry International, 2009).

56

Joseph P. Lash. Eleanor and Franklin. New York: W. W. Norton & Co., 1971. P. 28.

57

Eleanor Roosevelt: Shy Young Girl. Биографический сайт с видеоматериалами: <http://www.biography.com/people/eleanor-roosevelt-9463366/videos/eleanor-roosevelt-shy-young-girl-2087066335>.

58

Rexford Tugwell. Remarks // Roosevelt Day Dinner Journal. Americans for Democratic Action. January 31, 1963.

59

Среди многочисленных информационных материалов об увольнении Джона Тэйна из Bank of America см. заметки Чарли Гаспарино John Thain's \$87,000 Rug («Коврик за 87 тысяч долларов для Джона Тэйна»): www.thedailybeast.com/blogs-and-stories/2009-01-22/john-thains-87000-rug/; Билла Сапорито The Deeper Truth About Thain's Ouster from BofA («Больше правды об увольнении Тэйна из BofA»): [www.time.com/time/business/article/0.8599.1873835,00.html](http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1873835,00.html); Джулии Кресуэлл и Луизы Стори Thain Resigns Amid Losses at Bank of America («Тэйн уходит с должности, пока Bank of America несет убытки»): www.nytimes.com/2009/01/23/business/23thain.html; Джоша Файнмана и Дэвида Мильденберга Thain Pushed Out at Bank of America After Merrill Loss Widens («Тэйна выставили из Bank of America, когда потери Merrill стали еще больше»): <http://kb.trisugar.com/node/14607> и Was John Thain Right About Merrill Lynch Bonuses? («Был ли Тэйн прав насчет бонусов Merrill Lynch?»): <http://blogs.wsj.com/deals/2009/02/02/the-nitty-gritty-details-on-those-merrill-lynch-december-bonuses/tab/article/>.

60

В феврале 2010 года Тэйна назначили председателем и CEO финансового холдинга CIT Group с общим компенсационным пакетом до 7,5 миллиона долларов, что является одним из самых очевидных признаков готовности финансового сектора простить и забыть его действия.

61

Kevin Cashman. Leadership from the Inside Out. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2008.

62

Nick Paumgarten. The Humbling of Eliot Spitzer // The New Yorker. December 10, 2007. Использовано с разрешения Ника Паумгартена.

63

Henry Goldman, Karen Freifeld. Spitzer Quits as New York Governor; Paterson Elevated. March 12, 2008: www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aRNjACiEfCjA&refer=home

64

Michael Useem. America's Best Leaders: Indra Nooyi, PepsiCo CEO // U.S. News & World Report. November 19, 2008.

65

John R. P. French Jr. and Bertram Raven. The Bases of Social Power in Studies in Social Power, ed. D. Cartwright. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959.

66

John P. Kotter. John P. Kotter on What Leaders Really Do. Boston: Harvard Business School Press, 1999. P. 100.

67

John P. Kotter. John P. Kotter on What Leaders Really Do. Boston: Harvard Business School Press, 1999. P. 107.

68

Jeffrey Pfeffer. Managing with Power: Politics and Influence in Organizations. Boston: Harvard Business School Press, 1994. P. 89 [Рус. изд.: Джеффри Пфеффер. Власть и влияние. Политика и управление в организациях (пер. Е. Трибушной). М.: Вильямс, 2007].

69

Stewart Brand. Transcript from the Hackers Conference // Whole Earth Review. May 1985. P. 49.

70

Tom Clancy. The Hunt for Red October. Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1984 [Рус. изд.: Том Клэнси. Охота за «Красным Октябрем» (пер. И. Почиталина). М.: Мир, 1997] и Tom Clancy. The Cardinal of the Kremlin. New York: G. P. Putnam's Sons, 1988 [Рус. изд.: Том Клэнси. Кремлевский кардинал (пер. И. Почиталина). М.: Мир, 1994].

71

Atul Gawande. The Checklist // The New Yorker. December 10, 2007; www.newyorker.com/reporting/2007/12/10/071210fa_fact_gawande

72

Atul Gawande. The Checklist // The New Yorker. December 10, 2007; www.newyorker.com/reporting/2007/12/10/071210fa_fact_gawande

73

Дополнительную информацию о схеме Leadership Architect см. на сайте: www.lominger.com или www.kornferry.com.

74

Глубокий анализ фактов, содержащихся в заявлениях Энн Коултер, содержится в книге: Joe Maguire. *Brainless: The Lies and Lunacy of Ann Coulter*. New York: William Morrow, 2006.

75

Из беседы автора с Аной Д., апрель 2009 года. Разрешение на использование получено.

76

Mark Granovetter. The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited // *Sociological Theory*. V. 1. 1983. P. 202. Первая работа Грановеттера по данной теме была опубликована в 1973 году.

77

Mark Granovetter. The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited // Sociological Theory. V. 1. 1983. P. 209.

78

Malcolm Gladwell. The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. New York: Little, Brown, 2000. P. 48 [Рус. изд.: Малкольм Гладуэлл. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам (пер. В. Логвиновой). М.: Альпина Паблицер, 2013].

79

Malcolm Gladwell. The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. New York: Little, Brown, 2000. P. 55 [Рус. изд.: Малкольм Гладуэлл. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам (пер. В. Логвиновой). М.: Альпина Паблицер, 2013].

80

Dean Pagani. One Pager – White House Chief of Staff. Блог пресс-атташе, запись 11 ноября 2008 года: mediaattache.blogspot.com/2008/11/one-pager-white-house-chief-of-staff.html.

81

Naftali Bendavid. The House Rahm Built: How Chicago's Profane, Ruthless, Savvy Operative Remade the Democrats in His Image // Chicago Tribune. November 12. 2006. P. 1.

82

CNBC.com со ссылкой на Portfolio's Worst American CEOs of All Time: www.cnbc.com/id/30502091?slide=17.

83

Проект New American Century: www.newamericancentury.org.

84

Barton Gellman. Angler: The Cheney Vice Presidency. New York: Penguin Press, 2008. P. 35.

85

Barton Gellman. Angler: The Cheney Vice Presidency. New York: Penguin Press, 2008. P. 384.

86

Barton Gellman. Angler: The Cheney Vice Presidency. New York: Penguin Press, 2008. P. 393.

87

Tina Brown. Elizabeth Edwards Fed Herself to the Vultures // The Daily Beast. May 21, 2009; www.thedailybeast.com/blogs-and-stories/2009-05-11/elizabeth-edwards-fed-herself-to-the-vultures/.

88

Jenice Armstrong. Why Edwards Book Now? // Philadelphia Daily News. May 6, 2009. P. 37. Использовано с разрешения Philadelphia Daily News. © 2010. Все права защищены.

89

Michael Goodwin. John Edwards Is a Cad, His Wife's a Partner in Grime // New York Daily News. May 6. 2009. Использовано с разрешения New York Daily News. © New York Daily News, L. P. Разрешение на использование получено.

90

Michael Goodwin. John Edwards Is a Cad, His Wife's a Partner in Grime // New York Daily News. May 6. 2009. Использовано

с разрешения New York Daily News. © New York Daily News, L. P.
Разрешение на использование получено.

91

Kyle Smith. A Wife Less Ordinary: The Motives Behind Elizabeth Edwards' Public Walk of Shame // New York Post. May 9, 2009;
<http://nypost.com/2009/05/10/a-wife-less-ordinary-2/>.

92

Уильям Шекспир. Отелло (пер. Б. Пастернака). М.: Искусство, ПСС
в восьми томах, т. 6, 1959.

93

Больше об этой пропорции «пять к одному» см. в книге: Terry
R. Bacon, David G. Pugh. Winning Behavior: What the Smartest, Most
Successful Companies Do Differently. New York: AMACOM, 2003. P. 53.

94

Warren Buffett Quotes: <http://www.warrenbuffett.com/tag/oracle-of-omaha/>.

95

Tom Peters. The Brand Called You // Fast Company. December 18,
2007; www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html.

96

Christopher Peterson, Martin E. P. Seligman. Character Strengths
and Virtues: A Handbook and Classification. Oxford: Oxford University
Press, 2004. P. 36.

97

Christopher Peterson, Martin E. P. Seligman. Character Strengths
and Virtues: A Handbook and Classification. Oxford: Oxford University

Press, 2004. P. 52.

98

Brad Stone, Claire Cain Miller. Jerry Yang, Yahoo Chief, Steps Down // New York Times. November 18, 2008; Jessica E. Vascellaro. Yang to Step Down as Yahoo CEO // Wall Street Journal. November 18. 2008; Associated Press. Yahoo Co-founder Jerry Yang Steps Down as CEO, November 17, 2008.

99

Reinhold Niebuhr, Robert McAfee Brown, ed. The Essential Reinhold Niebuhr: Selected Essays and Addresses. New Haven, CT: Yale University Press, 1987.

100

Aldous Huxley. Variations on a Philosopher. In: Themes and Variations, 1950. Цитировано на сайте PoemHunter.com.
[http://www.poemhunter.com/quotations/famous.asp?people=Aldous Huxley&p=15](http://www.poemhunter.com/quotations/famous.asp?people=Aldous%20Huxley&p=15)
(по состоянию на 19 марта 2010 года).

101

Ichak Adizes. Corporate Lifecycles: How and Why Companies Grow and Die and What to Do About It. Paramus, NJ: Prentice Hall, 1988.

102

The World's 50 Most Innovative Companies // Fast Company. March 2010. P. 54.

103

Caitlin McDevitt. What We Learned About Mark Zuckerberg This Week. The Big Money.com, March 5, 2010: www.thebigmoney.com/blogs/facebook-status/2010/03/05/what-we-learned-about-mark-zuckerberg-week (по состоянию на 4 апреля 2010 года).

104

John Kenneth Galbraith. In Pursuit of the Simple Truth // The Guardian. June 28, 1989. P. 23.

105

Kevin Maney. SAS Workers Won When Greed Lost // USA Today. April 21, 2004; http://usatoday30.usatoday.com/money/industries/technology/2004-04-21-sas-culture_x.htm (по состоянию на 28 марта 2010 года).

106

Более подробную информацию о вопросах быстрого обучения см. в книге: FYI for Learning Agility. Minneapolis: Lominger International, a Korn/Ferry Company, 2010.

107

John Kotter. Power and Influence: Beyond Formal Authority. New York: Free Press, 1985. P. 17.

108

John Kotter. Power and Influence: Beyond Formal Authority. New York: Free Press, 1985. P. 18.

109

Bernard Ryan Jr. Jeff Bezos: Business Executive and Founder of Amazon.com. New York: Ferguson, 2005. P. 48.

110

Academy of Achievement. Jeff Bezos Biography. June 24, 2009; www.achievement.org/autodoc/printmember/bez0bio-1 (по состоянию на 5 апреля 2010 года).

111

Чарльз Хортон Кули, цитата из сборника знаменитых высказываний: www.famous-quotes.com/author.php?aid=1676 (по состоянию на 29 марта 2010 года).

112

Bethany McLean, Peter Elkind. *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*. New York: Penguin Books, 2004. P. 101.

113

Ayn Rand. *The Fountainhead*. Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1943 [Рус. изд.: Айн Рэнд. Источник (пер. Д. Костыгина). М.: Альпина Паблишер, 2014].

114

Маргарет Мид, цитата из сборника: *And I Quote: The Definitive Collection of Quotes, Sayings, and Jokes for the Contemporary Speechmaker*. Eds. Ashton Applewhite, Tripp Evans, and Andrew Frothingham. Rev. ed. New York: Thomas Dunne Books, 2003.

115

Ron Allen. *More About Sister Mary* // *The Daily Nightly*. November 25, 2005; dailynightly.msnbc.com/2005/11/more_about_sist.html; Tom McGrath. *The Good Generation* // *Philadelphia Magazine*. June 2, 2009; www.phillymag.com/articles/the_good_generation/.

116

Project H.O.M.E.: «Звание одного из самых влиятельных людей мира дает возможность завершить дело и положить конец бездомности». Пресс-релиз от 1 мая 2009 года; www.projecthome.org/pdf/news/122.pdf.

117

Project H.O.M.E.: «Звание одного из самых влиятельных людей мира дает возможность завершить дело и положить конец бездомности». Пресс-релиз от 1 мая 2009 года; www.projecthome.org/pdf/news/122.pdf.

118

Концепция организации Peace One Day: www.peaceoneday.org/objectives.aspx (по состоянию на 4 июня 2009 года).

119

Peace One Day. The Story So Far: www.peaceoneday.org/en/about/story (по состоянию на 6 июля 2010 года). Чтобы узнать больше о пути Джилли и организации ежегодной международной акции «Один день мира», посмотрите документальный фильм The Day After Peace («День после мира»), выложенный на сайте некоммерческой организации Peace One Day.

120

The Man in the Arena («Человек на арене») – речь Теодора Рузвельта в университете Сорбонна (Франция, Париж), произнесенная 23 апреля 1910 года. Из сборника изречений Теодора Рузвельта: www.theodore-roosevelt.com.

121

Rob Cross, Robert J. Thomas, David A. Light. How Top Talent Uses Networks and Where Rising Stars Get Trapped. Research Report. Accenture Institute for High Performance Business. April 2006. P. 8; http://www.robross.org/pdf/roundtable/high_performer_networks_and_traps.pdf.